

T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
DENİZ BİLDİRİCİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi HACER ARSLAN KALAY

VAN, 2020

KABUL VE ONAY SAYFASI (EK-4)

Deniz BİLDİRİCİ tarafından hazırlanan “TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Yüzüncü Yıl Üniversitesi TURİZM İŞLETMECİLİĞİ Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.	
Danışman: Unvanı Adı SOYADI: Dr. Öğr. Üyesi Hacer ARSLAN KALAY Anabilim Dalı, Üniversite Adı: VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Başkan: Unvanı Adı SOYADI: Dr. Öğr. Üyesi Hacer ARSLAN KALAY Anabilim Dalı, Üniversite Adı: VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Üye: Unvanı Adı SOYADI: Dr. Öğr. Üyesi Caner GÜÇLÜ Anabilim Dalı, Üniversite Adı: BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Üye: Unvanı Adı SOYADI: Dr. Öğr. Üyesi Songül ÖZER Anabilim Dalı, Üniversite Adı: VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Yedek Üye: Unvanı Adı SOYADI: Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Tez Savunma Tarihi:/...../.....
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum. Doç. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda alevhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 29.04.2020

Deniz BİLDİRİCİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Deniz BİLDİRİCİ

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nisan, 2020

**TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, turizm sektöründe çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisinin olup olmadığını incelemek ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu çerçevede otel çalışanlarının adalet algıları, bağlılık ve davranımlarının cinsiyet, yaş, çalışma süresi, unvan gibi demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediği ve etkilenme nedenleri bu araştırmanın kapsamı içerisinde ele alınmıştır.

Çalışma genel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adaletle ilgili temel kavramlar kapsamında adalet kavramının alt boyutları, farklı kavramlar ile olan ilişkisi, aşamaları, sebep ve sonuçlarını gösteren kuram bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümde örgütsel bağlılıkla ilgili teorik temel kavramlar, bağlılık türlerinin sınıflandırılması ve bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise yapılan alan çalışmasından elde edilen birincil kaynak verileri analiz edilmiş ve ilgili ölçekler ışığında değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Bu araştırmanın evrenini TRB2 bölgesinde yer alan Van ilinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızı bulunan 19 adet otel işletmesinde görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada 221 kişiye anket uygulanmıştır. Anketler birebir veya google formun uzantılarıyla uygulanmıştır. Üç ayrı bölümde sunulan anket formlarında demografik özelliklerle birlikte adalet algısı boyutları ve bağlılık düzeyi ifadeleri yer almaktadır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 23 programından yararlanılmıştır.

Sonuç olarak otel çalışanlarının yüksek adalet algısına sahip oldukları ve adalet algısı ile bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Örgütsel adalet, Örgütsel bağlılık, Otel çalışanları.

Sayfa Sayısı: X+102

Tez Danışmanı: Dr.Öğr. Üyesi Hacer Arslan KALAY

(M.Sc. Thesis)

Deniz BİLDİRİCİ

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

April, 2020

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENTS OF TOURISM SECTOR EMPLOYEES: A RESEARCH IN HOTEL BUSINESSES

ABSTRACT

The purpose of this thesis study is to examine whether organizational justice perceptions of employees working in the tourism sector have an impact on their organizational commitment and to determine the relationship between them. In this context, whether the perceptions of justice, organizational commitment of the hotel employees are affected by demographic variables such as gender, age, working time and title, and the reasons for being affected are discussed within the scope of this research.

The study consists of three parts in general. In the first part, the basic concepts of organizational justice, the concept of justice, sub-dimensions, relationship with different concepts, stages, theoretical literature showing the reasons and results are given. In the second part of the study, the theoretical basic concepts related to organizational commitment, classification of commitment types and factors affecting commitment are emphasized. In the third and last chapter, the primary source data obtained from the field study and analyzed and interpreted in the light of related scales.

The universe of this research is the employees in 3,4 and 5 star 19 hotel businesses in Van, TRB2 region. In the study, 221 people were surveyed. The questionnaires were applied either face to face or in two styles with google form extensions. The questionnaire forms, which consist of three separate sections, include demographic characteristics, the dimensions of justice perception and the level of commitment. SPSS 23 program was used to analyze the data.

As a result, it has been determined that the hotel employees have high perception of justice and there is a significant and positive relationship between the perception of justice and their loyalty levels.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Commitment, Tourism employees.

Quantity of Page: X+102

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Hacer ARSLAN KALAY

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1. Adalet ve Örgüt Kavramları	3
1.2. Örgütsel Adalet ve Önemi.....	5
1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler.....	7
1.3.1. Tepkisel (Reaktif) İçerik Teoriler	8
1.3.1.1. Dağıtımsal Adalet Teorisi	9
1.3.1.2. Eşitlik Teorisi	9
1.3.1.3. Göreceli Yoksunluk Teorisi	10
1.3.2. Önlemsel (Proaktif) İçerik Teoriler.....	10
1.3.2.1. Adalet Yargısı Teorisi	10
1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi	12
1.3.3. Tepkisel (Reaktif) Süreç Teorileri	11
1.3.4. Önlemsel (Proaktif) Süreç Teorileri.....	11
1.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	12
1.4.1. Dağıtımsal Adalet.....	12
1.4.1.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	13
1.4.1.2. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı	14
1.4.1.3. Deutsch'un Dağıtım Kuramı	15
1.4.2. Prosedürel Adalet.....	16
1.4.3. Etkileşimsel Adalet	18
İKİNCİ BÖLÜM	21
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	21
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	21
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	25
2.2.1. Tutuma Dayalı Bağlılık.....	27

2.2.1.1. Kanterin Yaklaşım Modeli	27
2.2.1.2. Etzioninin Yaklaşım Modeli	29
2.2.1.3. O Reilly III ve Chatman'nın Yaklaşım Modeli	30
2.2.1.4. Panley ve Gould'un Yaklaşım Modeli	30
2.2.1.5. Allen ve Meyerin Yaklaşım Modeli.....	31
2.2.2. Davranıma Dayalı Bağlılık	33
2.2.2.1. Beckerin Yaklaşım Modeli	34
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşım Modeli.....	35
2.2.3. Çoklu Bağlılık	36
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	36
2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler.....	37
2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	42
2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler	45
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	46
2.4.1. Örgütsel Bağlılığın Bireysel Bakımdan Sonuçları.....	47
2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Bakımdan Sonuçları	48
2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Grupları Bakımından Sonuçları	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	49
3. TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET	
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:	
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	49
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	49
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	52
3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	53
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	53
3.4.1. Araştırmanın Model ve Hipotezleri	53
3.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	55
3.4.3. Veri Toplama Yöntemleri ve Ölçek Güvenirlilik Analizi İstatistikleri ...	57
3.4.4. Araştırma Verilerinin İstatistikî Analizi.....	60
4. BULGULAR VE YORUMLAR	61
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA	80
TABLolar LİSTESİ.....	95
EKLER.....	107
Ek-1. Anket Formları	107

ÖZGEÇMİŞ.....
TEZ ORJİNALLİK RAPORU.....

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda verilmiştir.

Kısaltmalar	Açıklamalar
bkz.	Bakınız
akt.	Aktaran
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
M.Ö	Milattan Önce
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
Ör.	Örnek
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı
s.	Sayfa
YYÜ	Yüzüncü Yıl Üniversitesi
TCK	Türk Ceza Kanunu
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında iletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmelerin etkisiyle de örgütsel yapıların, örgütün iç dinamik ve değerlerinden etkilendiğini bu durumun örgütler ve bunlara bağlı olarak da çalışanlar dolaylı da olsa toplumların üzerinde etkilerinin olduğu bilinen bir gerçektir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları çalışanlar için dolayısıyla da örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Nitekim buradan hareketle bu çalışmanın üzerinde durduğumuz bu temel kavramlarının önemini fark edilebilirliğine katkı sunmayı arzu etmekteyim.

Bu tezin hazırlanması ile ilgili tüm çalışmalarda benden yardım ve desteğini eksik etmeyen değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hacer ARSLAN KALAY'a; elde edilen verilerin istatistikî analizlerinin yapılmasında beni yalnız bırakmayan değerli eşim Dr. Öğr. Üyesi Numan BİLDİRİCİ'ye ve Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK hocama katkılarından dolayı teşekkür ederim. Ayrıca hayatım boyunca aldığım her kararında daima yanımda olan destek ve anlayışları ile yardımlarını hiçbir zaman eksik etmeyen aileme, kızım Dilara Elif'e, oğlum Arif Emre'ye ve küçük kızım Zeynep Ravza'ya teşekkür ederim.

Deniz BİLDİRİCİ

GİRİŞ

Turizmin emek yoğun bir sektör olması ve ülke ekonomileri için her geçen gün daha fazla önem arz etmesi, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi konu alan bu tez çalışmasının kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında örgütsel adalet doğrunun ve hakkın örgüt içinde korunarak devam ettirilmesi anlamına gelmektedir. İş yerinde örgütsel adalet sağlandığı takdirde örgüt çalışanları tarafından yöneticilerin tavır ve davranışlarının gerçeği yansıttığı düşünülerek uygulamalar ahlaki ve adil olarak algılanmaktadır. Adalet, örgütlerde disiplin ve verimliliğin artmasında etkili olan en önemli unsurlardan birisidir.

Günümüzde sermayenin, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi her geçen gün daha fazla önem arz etmektedir. Nitekim örgütler artık despot yönetim anlayışını terk eden, çalışanlarını birer makine gibi görmeyen, başarı ve hedefe ulaşmada örgütü temel unsur olarak değerlendiren entelektüel sermayeyi önemsemektedirler. Örgütsel bağlılığın oluşmasında, örgüt içinde adalet algısının en iyi düzeyde seyretmesi gerekmektedir. Örgütsel adalet ile doğrudan ilişkili olan bağlılık kavramı örgütün yapısında olumlu bir etki faktörüdür. Örgütsel adalet, bilhassa son zamanlarda işgörenlerin oldukça önem verdikleri iş tatmini, bağlılıkları ve güven duygularını arttıracabilecek bir kriter olarak öngörülmektedir (Pelit ve Bozdoğan, 2014:38).

Örgütsel bağlılık ise işyeri çalışanlarının örgütü daha çok önemsemeleri; örgütün çıkarlarını, hedeflerini ve öz değerlerini kendi çıkarlarından daha üstün tutmaları sonucunda da daha fazla çalışma, çabalama azim ve isteği olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk çalışma ise 1961 yılında Etzioni'nin "örgüte katılım modeline dayandırıldığı" çalışması olarak bildirilmektedir (Çöp, 2008: 6). Ergeneli ve Arı (2005) örgütsel bağlılık kavramını; örgütteki uygulamaların, iş ve örgütün özellikleri dikkate alınarak örgüte karşı sergilenen tutum ve tavırların sonucunda gerçekleşen olumlu davranışların bir göstergesi olarak tanımlamışlardır.

Turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde işgücü çalıştırma oranının oldukça fazla olması nedeniyle çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya gereksinimi arttırmıştır. Nitekim turizm sektörünün gelişiminde ana rol oynayan konaklama işletmelerinin en önemli üretim faktörü insandır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33). Zira günümüzde teknolojik gelişmelere

rağmen konaklama ve otel işletmelerinde insana olan ihtiyaç artmaktadır (Şit, 2014: 32). Ayrıca turizm sektöründe “turistler ve tatile çıkanların en fazla hizmet aldıkları işletmeler arasında yer alan konaklama ve otel işletmeleri turistlerin tatilleri boyunca edindikleri izlenimlerinde önemli bir rol” oynamaktadır (Eral, 2019: 3).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularında yapılan çalışmaların 1980 yıllardan sonra artış gösterdiği ve bu araştırmaların büyük bir çoğunluğunun ise Amerika kıtasında uygulandığı görülmektedir. Ancak turizm sektörü ve bilhassa otel işletmelerinde konu ile ilgili yapılan araştırmalara ilişkin literatür incelendiğinde az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Nitekim bu sebeple Türkiye’deki otel ve konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet ve bağlılık algıları ile bu algıların etkileşimleri hakkında çok fazla kaynağa rastlanılmaması bu tez çalışmasının fikir temelini teşkil etmiştir. Bu araştırma ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çalışanların cinsiyetine, yaşına, öğrenim ve eğitim durumlarına, çalıştığı departmana ve işletmede görev aldığı statüye göre önemli bir farklılık oluşturup oluşturmadığı yapılan anket ve değerlendirme ölçütleri ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerindeki örgüt çalışanlarının örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık konularındaki algıları incelenerek, örgütsel adalet algı düzeyleri ile bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını çeşitli değerlendirme ölçütleri kullanılarak ortaya çıkartmaktır. Elde edilen bu sonuçların turizm işletmelerinde insan kaynaklarının sevk ve yönetimine ilişkin önemli katkı ve veri sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde adalet ve örgütsel adalet kavramlarına ilişkin temel kuramlara dayanan genel literatür bilgileri verilerek kuramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmış ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet kavramları ile bunları etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Adalet ve Örgüt Kavramları

Kavram olarak adalet, hakkı ve doğruyu gözetme, yerine getirme ve emaneti sahibine teslim etme anlamını taşımaktadır. Bireylerin aynı ortamda uyum ve huzur içinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri için adalet vazgeçilmez bir unsurdur.

Adalet, hak ve doğru ile yanlış ve yalan arasındaki farkı tartarak ölçen bir terazidir. Birey ve toplumun güç kullanımına dayanan uygulama ve eylemler ile ortaya çıkan adalet kavramı, hak ve doğrunun tespit edilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Nitekim elinde güç bulunanların, haklı olan kişilerin haklarını koruyarak gözetmesi ve haklıya hakkını teslim etmeleri “adalet” ilişkin belirleyici ve temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmanın istatistiksel testlerine göre, çalışanların güçlendirilmesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, ilişkinin seviyesi % 49,8 olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Ergan, 2016: 219).

Genel olarak adalet; “hakka uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi” olarak tanımlanır (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 262). Türk Dil Kurumunun tanımına göre “adalet kelimesi herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” olarak tarif edilmiştir (<http://sozluk.gov.tr/>, 20 Nisan 2020). Doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve eşitlik anlamlarına da gelen adalet kavramı, gerçek manada sosyal ve siyasi bakımdan ele alınarak bireyin, kurum ile kuruluşların, sosyal bir topluluğun mevcut düzenini ve temel ilkelerini görmenin ideal bir ölçütü olarak nitelendirilmiştir. Özellikle adalet kavramının özünde insanlık onuru, özgürlüğü ve sahip olduğu bütün hakların dokunulmaz oluşu, bu dokunulmazlığın önünde ise bütün insanlığın eşit olduğu fikri yer almaktadır (Gündoğan, 2009: 144).

Adalet kelimesi incelendiğinde, insanlık tarihi kadar geçmişi olan ve üzerine sayısız kuram ve eserin üretilerek yazıldığı aynı zamanda ahlaki değerler ve sosyo-

politik anlamda insanoğlunun erişebileceği refah düzeyi en yüksek bir durumu gösterdiği için tanımı oldukça zor olan kavramların arasında yer aldığı görülmektedir (Topakkaya, 2009: 28).

Yönetim bilimi bakımından adalet kavramının irdelenmesi oldukça yeni iken sosyal bilimler açısından ise oldukça eskilere dayandığı görülmektedir. Sosyal toplum bilimcileri adaletin çalışanlar üzerinde oldukça önemli olduğunu ve üzerinde durulması gerektiğini belirtmişlerdir (Hanoğlu, 2016: 210).

Adalet, sosyal faaliyet gösteren bütün örgütlerin ilk tanımladığı kavram olarak da açıklanabilir. Bu tanımlamadan hareketle adalet olgusunun temel iki ilkesinin olduğu akla gelebilir. İlkelerden birincisi, ferdin özgürlükleri açısından eşitçe hak ve hürriyete sahip olması gerekmektedir. Diğeri de eşit işe eşit fırsatın sunulmasıdır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 336).

Örgüt, içerisinde birçok farklı karakter yapısına sahip olan, farklı arzu ve istekleri bulunan bireyler topluluğudur. Örgütler kurallara, işleyişe ve geleneklere bağlı davranışlar sergileyebilecekleri gibi farklı karar ve uygulamaların sonucunda aynı ortamı paylaşan ve bir arada olmak zorunda olan bu bireylerin çatışmaları ve zaman zaman sorun yaşamaları muhtemeldir.

Örgüt kavramı, Türk Dil Kurumunun tanımına göre “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” şeklindedir (Gegeoğlu, 2018: 5). Aykanat ve Yıldırım (2012) farklı bir ifade ile örgütü “hedef ve amaçlarına ulaşması için fiziki araç ve imkânları bir araya getiren organ” olarak tanımlanmaktadır.

“Örgüt” kavramı zaman içerisinde sosyal bilimciler tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları örgütü, planlanmış bir kısım hedeflere ulaşmada kendilerine sunulan görevi yapmak için sosyal ve beşeri ilişkilerini sürdüren fertlerin oluşturduğu gruplar olarak tanımlamıştır (Baysal, 2009: 6). Kara(2011) ise insanların tek başına başaramayacağı hedef ve kazanımları elde etmek için iki ya da fazla kişiden oluşan ve her biri kendi işini diğer bireyler ile birlikte yapmaya çalıştığı belirli standarda sahip olan topluluk veya grup olarak tanımlamaktadır. İnsanlık tarihi boyunca ve bu günde bilim insanları “sosyal adalet” konusuna ilgi göstermişlerdir (Yurtseven, 2016: 7). Tarihte sosyal adalet kavramına ilk olarak Hammurabi kanunlarında rastlanılmaktadır. Bu kanunlarda kişiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve kaynakların nasıl dağıtılacağı gibi konular düzenlenmiştir. Bunun ile beraber

adaletin kaynağı ve adaletin nasıl ve ne şekilde sağlanacağı felsefi tartışmaların konusu olmuş, dini liderlerin öğütlerinde yer almış ve devlet adamlarının güç kazanmalarında anahtar olarak gösterilmiştir (Karaeminoğulları, 2006: 8).

1.2. Örgütsel Adalet ve Önemi

Örgütsel Adalet: Örgütlerde görevli yöneticilerin adil olma, hak ve doğruyu gözetme durumları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet çalışanlar arasında; görev taksimi, mesaiye riayet, yetkilendirilme, ücret miktarı, ödül ve ceza dağıtımları gibi değişik faktörlere yönelik yönetimsel kararları ölçülendirme sürecidir (İçerli, 2010: 69).

Son zamanlarda örgütsel yaklaşımlar incelendiğinde, bireyler arasındaki etkileşimlerle ve bu etkileşimlerin neticesinde meydana çıkan sorunlar ile ilgilendikleri gözlenmektedir. İşte “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı bu zamanda örgüt içerisindeki ilişkilerin neticesi olarak meydana gelen kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılması anlamında ifade edilen “örgütsel adalet” kavramını ortaya çıkarmaktadır (İşbaşı, 2001: 54).

Sosyal adalet kavramının “örgütsel adalet” kavramı olarak değiştirilerek kullanılması teoriler kapsamında incelemiştir; Adams (1965)’in hak teorisi ile Crosby (1976)’nin ve Folgar (1986)’ın göreceli yoksunluk teorisinin örgüte evrilmesi ile “örgütsel adalet” tanımının oluştuğu ifade edilmiştir (Greenberg, 1992’den aktaran Yurtseven, 2016: 8). Örgütsel adalet kavramı çalışma yeri ile direkt alakalı olan adil davranımı tarif etmek için kullanılan bir teorik temeldir. Bilhassa da örgüt içerisinde çalışanların hangi davranış ve tutumları adil olarak algıladığı ve bunun karşılığında gösterdikleri davranış ve tutumların neleri etkilediği ile alakalıdır (Moorman, 1991:845; Yurtseven, 2016: 8).

Örgütsel adalet kavramı; örgüt içerisindeki çalışanların adil algılama düzeyi olarak tanımlanır ve iş görenlerin işleriyle ilgili düşünce ve eylemlerinin esasını teşkil eder. İş hayatında eşitlik ilkesi ile özdeşleştirilen örgütsel adalet terimi, iş görenlerin örgüt içinde gördüğü saygı ve değer bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu, 2015: 3; Aktaş, 2010: 73). Bir diğer araştırmacıya göre örgütsel adalet; “örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımı” olarak ifade edilmektedir (Çağ, 2011: 4). Örgütsel adalet kavramı üzerine ilk çalışmaların 1961 yılında Homans tarafından “Dağıtımsal Adalet

Teorisi” adlı eserle başlanıldığı sonrasında ise Adams’ın 1965 yılında yaptığı “Eşitlik Teorisi” adlı çalışması ile devam edildiği ve günümüze kadar birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir (Greenberg, 1987’den aktaran Kavak, 2016: 9). Örgütsel adalet, bilhassa son zamanlarda işgörenlerin oldukça önem verdikleri iş tatmini, bağlılıkları ve güven duygularını arttıracak bir kriter olarak öngörülmektedir (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 38).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmaların 1950’lerde başladığı Nowakowski ve Conlon (2005) tarafından belirtilmiştir. Ancak örgütsel adalet kavramı ilk olarak ortaya çıktığında daha çok insan psikolojisi alanında kullanılan bir kavram olduğu öne çıkmıştır (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 38). Greenberg (1990) örgütsel adaleti "işgörenlerin iş ile ilgili konular da adalet algılarını gösteren bir kavram" olduğunu belirtmiştir (Gegeoğlu, 2018: 6). Yeşil ve Dereli (2012) ise örgütsel adalet kavramını “örgüt içerisinde ödüllerin nasıl paylaşılacağı, cezaların nasıl verileceği, ücret ve terfilerin nasıl tespit edileceği gibi örgütü direkt ilgilendiren kararların ne şekilde alındığı veya yönetim tarafından alınan kararların ve uygulamaların ifade edilme şeklinin çalışanların algılanma biçimi” olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda örgütsel adalet, örgütün bireylerin davranışlarını ne denli etkilediği ve adaletli olduğunu gösteren algıları ve bu algıların sonucunda gösterdiği tepkileri olarak da tanımlanmıştır (Irak, 2004: 27). Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti “işgörenlerin iş yerlerinde davranış ve tutumlarının iyice anlaşılmasında gerekli ve gelişmekte olan bir konu” olarak değerlendirmiş ve adaletli bir şekilde davranış yapıldığında işgörenlerin çalıştıkları işyeri arasında etkin bir bağlılık oluşturduklarını bildirmişlerdir (Yüceler, 2009: 447). Bu nedenle örgütsel adaletin günümüzde teknolojik toplum psikolojileri, insan kaynağı ve yönetimi ile örgüt davranışı konularının bilim insanlarının ilgisini çeken çalışma alanı haline geldiği görülmüştür.

Bu kapsamda Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından Muğla ilinde 4-5 yıldızlı otellerde çalışan 426 işgören üzerinde bir vaka çalışması yapılmış ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin seviyesi % 62,4 olarak bildirmiştir. Beugre (1998) örgütsel adalet konularında çalışma yapılmasını aşağıda belirtilen üç nedenden dolayı önemli görmüştür (Yılmaz, 2004: 06)

1. Adalet kavramı sosyal ve temel bir olgudur. Her bireyin örgütsel ve sosyal yaşamında temel bir ölçüdür.

2. Tüm örgütlerin temel kaynağı işgörenleridir. Çalışanlara davranılma şekli iş performansı, bağlılığı, güveni, işgücünün dönüşümünü, saldırgan tavırları, tutum ve davranışları etkilemektedir.
3. Günümüzde iş gücünün eğitilmiş olanlar lehine hızlı bir dönüşümün yaşandığı görülmektedir. İşgörenler nitelik ve eğitim kazandıklarında yalnızca daha iyi iş talep etmekle yetinmeyerek iş yerlerinden aynı zamanda saygılı olmayı da beklemektedirler.

Bir örgütün içinde adaletin tam olarak sağlanmasında şu hususların mevcut olması gerekir; (Greenberg, 1990: 403–404, aktaran Çöp, 2008: 17)

1. Örgütte kararı verme yetkisinde olacak bireylerin tarafsız bir şekilde seçilmesi.
2. İşgörelere ödenecek ücretin miktarı, ödüller, ikramiye ve verilecek farklı kazanımların belirlenmesinde esas teşkil edecek ilkeler ve ölçütlerin açık-seçik bir şekilde belirlenebilmesi.
3. Örgüt ile ilgili başvuru, bilgi toplama, iletişim, değerlendirme süreçleri ve kontrol mekanizmasının iyi belirlenmesi.

Adalet kavramının insanlığın tarihi kadar eski ve tarihi dokusu ile tam olarak eşleşen bir kavram olduğu söylenebilir. Geçmişteki asırlarda adaleti önemseyen ve adaleti sağlayan toplumların öbür toplumlara nazaran daha güçlü temellere dayandığı için tarih boyunca daha sağlam ve muktedir olarak yıllarca ayakta kalmışlardır. Nitekim örgüt içerisinde adalet kavramı toplumların yapısında olduğu gibi oldukça büyük öneme sahiptir. Bireyin kendisine adil bir şekilde davranıldığını, düşündüğünde örgüt rekabetteki avantajı elinde bulunduracak, güçlü ve ömrü uzun olacaktır (Özyer ve Azizoğlu, 2014: 97).

1.3. Örgütsel Adalet ile İlişkili Teoriler

Örgütsel adaletle ilgili kaynak taraması yapıldığı zaman konu ile ilgili çeşitli sayıda teori ve çalışmanın yapıldığı ve bu teorilerin örgütsel adaletin geliştirilmesinde önemli bir paya sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili ilk çalışmaların 1961 yıllarında bilim adamı Homans'ın oluşturduğu "Dağıtımsal Adalet Teorisi" ile başlatıldığı ve bunun 1965 yılında Adams'ın "Eşitlik Teorisi" çalışmasıyla geliştirildiği görülmüştür (Greenberg, 1987'den aktaran Kavak, 2016: 9). Çalışmaların

yapıldığı bu tarihlerden günümüze kadar çok sayıda örgütsel adalet teorisi farklı kişiler tarafından ortaya konulmuş ve kavramı genişletilerek açıklanmıştır (İşbaşı, 2000: 42).

Örgütsel adalet konularında yapılan bütün çalışmaların dayanağı aynıdır. Biri diğeri ile yakın veya biri diğeri kapsayan ve ayrıca çok fazla sayıda olmaları bu teorilerin sınıflandırılmalarını güçleştirmektedir. Greenberg (1987)'in yaptığı "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" adlı eserde çalışmaları farklı iki kategoride sınıflandırılmıştır. Greenberg'in yaptığı iki ayrı sınıflandırmadan birincisinin "tepkisel(reaktif)-önlemsel(proaktif)" teoriler, ikincisinin ise "süreç-içerik" teorileri olduğu bilinmektedir. Tepkisel(reaktif) teoriler örgüte bağlı bireylerin adaletten uzak olan uygulamalar ve bunların sonuçlarından kaçınmalarının sebeplerini inceleyen, önlemsel(proaktif) teoriler ise örgüte bağlı fertlerin örgütte adaletli ortamı oluşturmak maksadıyla gösterdikleri tutum ve davranışları inceleyen teoriler olarak tanımlanmıştır. Süreç teorileri daha çok çalışanların örgüt içindeki uygulamalar ile alınmış olan kararları adilane olarak görüp görmemesi üzerinde, içerik teorileri ise elde edilen kazanımların elde edinim süreçlerinden ziyade söz konusu kazanımın dağıtılmasındaki adalet unsurunu dikkate almaktadır (Kavak, 2016: 9).

Geliştirilen örgütsel adalet teorileri birbirinden bağımsız tepkisel- önlemsel ve içerik- süreç olmak üzere iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Ancak çalışmada yer alan bu teoriler aşağıda verilen Greenberg(1987)'in geliştirdiği Tablo-1 esas alınarak, Reaktif-içerik teoriler, Proaktif-içerik teoriler, Reaktif-süreç teoriler ve Reaktif-süreç teoriler kapsamında dört ayrı grup altında değerlendirilecektir.

Tablo 1. Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Reaktif-Proaktif Boyutlar	İçerik-Süreç Boyutları	
	İçerik	Süreç
Reaktif(Tepkisel)	Reaktif İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Teoriler Örnek: Prosedürel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif(Önlemsel)	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Proaktif-Süreç Teoriler Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhel, Karuza, Fry 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: aktaran Kavak, 2016: 10

1.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler

Reaktif-içerik teorilerinin Greenberg tarafından 1987 yılında yapılan sınıflandırmasında; örgüt içinde mevcut olan kaynakları, ödüller ve cezaların dağıtılmasında tezahür eden ancak adaletli olmayan işlemlere örgütteki çalışanlarının verdiği reaksiyon ve tepkiler dikkate alınmaktadır (İşbaşı, 2000: 43). Bu teorilere Homans (1961)'un oluşturduğu “Dağıtımsal Adalet” kuramı, Adams (1965)'in ortaya çıkardığı daha sonra Walster (1973)'in geliştirdiği “Eşitlik” teorisi ile Crosby (1976) tarafından çalışılmış olan “Görelî Yoksunluk” teorisi örnek olarak verilebilir (Kavak, 2016: 29).

Bu araştırmaların sonucuna göre örgütte çalışanların örgüt içerisinde oluşan adaletin olmadığı bazı durumlarda olumsuz tepkiler verdikleri görülmektedir. Reaktif-içerik teoriler örgütte çalışanların örgüt içindeki kaynağın, ödül ve ücret dağıtımlarında meydana gelen adaletten yoksun durumlar karşısında gösterdikleri negatif tepkilere odaklanmış çalışmalardır (Yürür, 2005:113). Reaktif-içerik teoriler şunlardır;

1.3.1.1. Dağıtım Adaleti Teorisi

Dağıtımsal adalet teorisi Homans(1961) tarafından oluşmuş ve örgüt içerisinde elde edilen kazanımlarda dağıtımın eşit olması adaleti değil de aksine adaletsizliği getireceği öne sürülmüştür. Bu teoride Homans(1961), adaletin ancak dağıtım denkliliği ile mümkün olacağını açıklamıştır. Homans'a göre dağıtım denkliliğinin belirlenebilmesinde ise kazanç, kâr ve yatırımın hesaplanmasının yanı sıra karşılaştırma yapılmasının gerekliliğini ele almaktadır (Çakır, 2006: 34).

Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettiği ücretler, terfiler, ödül ve cezalar gibi kazanımların dağıtımlarıyla ilgili her türlü kararın adil olarak alınıp alınmadığıyla ilgilidir (Karavardar, 2015:140-142). İşgörenler, yöneticileri tarafından verilen ödül ya da cezaların dağıtımında adaletli olunmasını ve herkese eşit davranımların gösterilmesini beklemektedirler. Dağıtım adaletinin düşük uygulandığını düşünen çalışanlarda performans da düşer, çalışma isteği git gide azalır, işten vazgeçme davranış ve septomları görülür, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapma isteği ve oranı düşer, yaptıkları işin kalitesi bozulur ve stresli davranışlar sergilemeye başlarlar. İşgörenler dağıtım adaletini yorumlarken, kazanımların ne ölçüde ahlaki ya da etik olup olmadığına bakarak değerlendirmektedirler (San ve Yalçıntaş, 2017: 504). Nitekim dağıtımların adil olduğunu düşündüklerinde örgütlerine olan bağlılıkları da artar.

1.3.1.2. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından ortaya konulan ve dağıtımsal adalet teorisinden esinlenen Eşitlik Teorisi, örgüt içindeki çalışanların bilgi, kıdem, tecrübe, yetenek vb. gibi yatırımları ile ücret, terfi gibi kazanımlarını diğer çalışanlarının kazanımları ile karşılaştırmaları sonucunda; eşitliğin var olması durumunun çalışanların adalet duygularını artırdığı aksi yani eşitsizlik durumunda ise adaletsizlik duygusuna kapılmalarına sebep olduğunu savunmaktadır (İçerli, 2010:72).

Eşitlik teorisinde, yöneticilerin eşit çabaları eşit bir şekilde ödüllendirdiğinde, çalışanların olumlu tutum ve davranışları sergiledikleri görülmektedir. Bu kapsamda, örgüt içindeki uygulamaların herkes için eşit olduğunu düşünen bir işgören bu eşitlik algısını olumlu karşılamakta, iş doyumunu ve örgütüne olan bağlılığıda yüksek olmaktadır.

1.3.1.3. Göreceli Yoksunluk Teorisi

Crosby(1976) çalışmalarında mahrumiyeti, yoksunluk kavramı olarak öne çıkarmıştır. Yoksunlukları daha çok bir memnuniyetsizlik ya da bir adaletsizlik algısı olarak tarif etmiştir. Göreceli yoksunluk bireyin aldığı ödülü başka bireylerin aldığı ödül ile kıyaslaması ve bunun sonucu olarak da payına düşenin az olduğunu algılanması durumunda mahrumiyet algısı ve küskün olma gibi negatif duygu ve davranışların görüleceğini savunmaktadır. Meydana gelen bu durum negatif duyguların oluşmasına ve sonucunda da ilgili bireylerde depresyon atakları, şiddet ve karşılık verme gibi saldırgan davranışların oluştuğu belirtilmektedir (Crosby, 1984'den aktaran Yürür, 2005:117).

1.3.2. Önlemsel İçerik Teoriler

Greenberg (1987) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre önlemsel içerik teoriler düşüncesinin temelleri Leventhal(1976) tarafından “Adalet Yargısı Teorisi” kuramına dayandırılmaktadır. Aynı kategorideki kuramlar çalışanların adaletli kazanımlarının dağıtımlarının ne şekilde yapıldığına yönelik konular ile ilgilenir. Leventhal, çalışanların bazen ödüllerin adil dağıtımını konusunda aktif bir çaba gösterdiklerini belirtmektedir. Ödüllerin adil dağılımından kasıt alınan bu ödüllerin miktarının çalışanların çaba ve katkılarıyla doğru orantılı olmasıdır. Zira bu her iki taraf içinde kazançlı bir durum olarak görülmektedir (Çöp, 2008: 31).

Bu kategoride yer alan teorilerden bazıları şunlardır;

1.3.2.1. Adalet Yargısı Teorisi

Adalet yargı teorisine göre Leventhal(1976)'ın oluşturduğu kazanımların dağıtımında, genel olarak eşitlik kuramı esas alınarak hakkı olan bireylerin katkı sağladıkları ölçüde bölüştürülmesi esasına dayandırılmaktadır. Fakat bazen kazanımların dağıtılmasında eşitlik ilkesinin göz ardı edildiği ve çalışanların katkıları göz önüne alınmadan bütün çalışanlara eşit veya ihtiyaçları dikkate alınarak kazanımların pay edildiği gözlenmektedir. Leventhal bu durumda eşitlik kuralının ihlalinin uygun şartlarda adil olduğu ve geniş zaman diliminde ise çalışanların istek ve performanslarına pozitif bir etki yapacağını ve örgüt için yararlı olacağı savunulmaktadır (Uçar, 2016: 15).

1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Önlemsel-içerik teorileri arasında Lerner(1977) tarafından ortaya konulan “adalet güdüsü teorisi” bu kapsamda dikkat çeken çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Lerner'in bu teorisi kazanımların dağıtım uygulamaları eşitlik ilkesinden ziyade dört ayrı prensibe dayanmaktadır (Lerner, 1977: 36 aktaran Kavak, 2016: 12). Bunlardan birincisi çalışanların performansına göre dağıtım adaletini öngören bir rekabet ilkesidir. İkinci ilke dağıtımların her ne şart ve koşul olursa olsun eşitliği ön gören eşitlik prensibi vardır. Üçüncüsü eşit temele dayanan paylaşma prensibidir ki buna göre dağıtımlar çalışanın katkı derecesinde ayarlanmalıdır. Sonuncu ve dördüncü ilke ise Marksists adalet ilkesi olarak adlandırılır, buna göre fertlerin ihtiyaçları dağıtımda en belirleyici kıstas olmalıdır (İçerli, 2010: 74-75). Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi dağıtım ile ilgili kararların alınmasında tarafların arasında var olan ilişkilerin belirleyici nitelikte olduğu iddia edilmektedir (Kavak, 2016: 13).

1.3.3. Tepkisel-Süreç Teoriler

Bu teoriler, hukuk kavramları esasına göre geliştirilmiştir. Tepkisel süreç teorisinde kararların işletilmesinde uygulanan prosedürlerin adaletli olup olmadığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Thibaut ve Walker(1975)'in ortaya çıkardığı “Prosedür

Adalet Kuramı” bu kategoride fertlerin karar alma süreçlerinde yer alan prosedürler ile alakalı tepkilerini belirtmeleri sebebiyle tepkisel süreç kuramları arasında yer almaktadır (Çöp, 2008: 32).

Tepkisel Süreç teorileri, karar almada kullanılan süreçler için adaletin sağlanmasına odaklanmış temel teorilerdir. Süreç teorilerinin tamamı entelektüel yaklaşımlardan beslenen özelliklede hukuk ön planda tutulan kuramlar arasında yer almaktadır (Greenberg, 1987 ’den aktaran İçerli, 2010:76).

Reaktif-süreç teorilerinin temel özellikleri, kullanılan süreçlerde alınan kararlara örgüt çalışanlarının nasıl bir tepki verdiklerini incelemek ve yorumlamaktır. Yapılan araştırmalarda, çalışanların kontrolünü yapabildikleri süreçler sonucunda alınacak kararların kontrolü yapılmadığı süreçlerin sonucunda kararları adaletli şekilde algıladıklarında memnun oldukları gözlemlenmiştir (Greenberg, 1987’den aktaran Kavak, 2016: 13).

1.3.4. Önlemsel-Süreç Teoriler

Önlemsel sürece ilişkin teoride dağıtım esasına dayanan ve dağıtımın adil bir şekilde gerçekleştirilmesinde hangi prosedürlerin işletilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu teoriler arasında Leventhal, Kuraza ve Fryin (1980) “Dağıtım Tercihi Kuramı” en çok kabul gören teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teori kapsamında bireyler arasındaki adaleti sağlamak için hangi süreçlerin takip edilmesi gerektiği hususunda ortak fikir birliği oluşturulmaya çalışılmıştır.

Önlemsel-süreç teorileri mevcut olan uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilmesi amacı doğrultusunda hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği ile ilgilenen temel teorilerdir. Bu kuramların öncüsü niteliğinde olan “Dağıtım Tercihi Teorisi” Leventhal(1976)’in “Adalet Yargı Teorisi” nin geliştirilmiş bir versiyonudur. Bu kuram, dağıtımlarda alınan karardan daha ziyade işlenen süreçlerin üzerinde durduğu için önlemsel süreç kuramları arasında yer almıştır. Adaletin sağlanması maksadıyla bireyler tarafından süreçlerin hangisini kullanmasının gerektiğini tespit etmeyi hedef edinmektedir (Greenberg, 1987’den aktaran Kavak, 2016: 14).

1.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütlerde adalet olgusunun işgörenlerce adil olarak değerlendirilmesi örgütün hedeflerine ulaşmasında oldukça önemli faktörlerden birisidir. Örgütsel adalet, literatür

bilgisinde boyutlara ayrılmıştır. Bilim insanları örgütsel adaletin boyutlarını 3 grupta toplamışlardır. Bunlar dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletidir (Çöp, 2008: 17). Etkileşim ile ilgili yapıların prosedürel adaletle ilişkili algıları etkilediğini bu nedenlerle de etkileşimsel adaleti prosedür adaletin içinde değerlendirmiş ve örgütsel adaletin boyutunu iki sınıfta incelemiştir. Colquitt (2001)'in çalışmalarında örgütsel adalet 4 farklı alt boyut olarak incelenmiştir. Sırasıyla “prosedür adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası ve bilgisel adalet” olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada Colquitt (2001) etkileşimsel adaleti, kişiler arası ile bilgisel adalet olarak iki alt boyutta değerlendirmiş ve nitelemiştir (Çöp, 2008: 17).

Bu araştırmada “örgütsel adalet” kavramının boyutları ile ilgili literatür taramasında çok sıklıkla rastlanan sınıflandırma şekli olan Dağıtımsal, Prosedürel ve Etkileşimsel adalet olmak üzere üç farklı boyutta incelenecektir.

1.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtım adaleti kuramı eşitlik teorisinde yer almakta ve eşit işe eşit ücret beklenmektedir. Dağıtımsal adalet uygulayan idareciler performans dayanan eşit bir biçimde ödül, ücret ve cezaları dağıtır. Çalışanlar yaptıkları işte gösterdikleri performans ölçüsünde, örgütün amaçlarına katkı veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir ya da cezalandırılır (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595'den aktaran Kavak, 2016: 21).

Eşit katkının eşit kazanım doğurması ilkesine dayanan dağıtımsal adalet Adam's tarafından oluşturulan Eşitlik teorisi, Deutsch tarafından ortaya konulan Dağıtım teorisi ile Leventhal'nın Adalet Yargı Modeli teorileriyle temellenir ve güçlenir (Kavak, 2016: 16).

Kavram olarak dağıtımsal adalet, örgüt açısından değerlendirildiğinde dağıtım yapılan kazanım ve cezaların örgüt içindeki çalışanlar arasında paylaşılması ve bu dağıtımın neticesinin çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanabileceği gibi bireylerin elde ettiği kazanımlar ve dağılımlar ile ilgili adalet düzeyi algısı olarak da tanımlanabilir(Çakmak, 2005: 22; Yürür, 2005: 99). Dağıtımsal adalet olarak görev ve fırsatlar, hizmetler, ücretler, ödüller, cezalar, vb. her çeşit kazanımların örgütteki çalışanlar arasında dağılımlarını esas alarak çalışanların örgütsel kazanımlarının adil olduğuna ilişkin algılamalar olarak ifade etmektedir. Dağıtımsal adalette mal ve paraların paylaşılması çok rastlanan bir durumdur. Bu paylaşımlar sırasında

tartışmaların geneli de para ve malları alanların bilhassa da bu kuralları belirleme konusu üzerinde odaklanmaktadır (Cohen, 1987: 20-21 aktaran Çöp, 2008: 18).

Dağıtımsal adalet, Cohen (1987: 20) tarafından belli standartlarla pay oranları belirlenmiş olan belli bir kural ve kaide ile tanımlanmış bireylere kaynakların dağıtımı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bakımdan ilkesel olarak dağıtım adaleti kuramı, çalışana objektif ve ahlaki değerleri gözeterek davranmayı gerektirmektedir (Kavak, 2016: 17). Nitekim bu konuda Foley vd. (2002)'i tespit edilen özellikleri bakımından benzeyen çalışanlara aynı şekilde davranış gösterilmeli, farklılık gösteren çalışanlara ise farklılıkları nispetince farklı davranılması gerektiğini savunmaktadır. Dağıtım adaleti birbirinden farklı çok sayıda teorinin desteği ile gelişim göstermiştir. Bu teoriler içerisinde önemli olanı Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Leventhalin "Adalet Yargı Modeli" ve Deutschun "Dağıtım Teorisi" olduğundan bu kuramlar kısa olarak açıklanmaya çalışılacaktır (Kavak, 2016: 18).

1.4.1.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı dağıtım adaletinin ortaya çıkış noktası olarak kabul edilir ve çalışanların ortaya koydukları katkı, elde ettikleri kazanımları karşılaştırmaları sonucunda, dağıtımın adilliği konusunda sahip olunan algılarına dayandırılmaktadır. Ortaya konulan katkılar, çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, eğitim performansı iken kazanımları ise statü, ücret, terfi, ödül, vb. kriterlerden oluşmaktadır. Eşitlik teorisi Adam's tarafından 4 temel ilkeye dayandırılmaktadır (Konopaske ve Werner, 2002:407; aktaran Kavak, 2016: 18).

Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Örgüt çalışanları kazanımlarını daima en üst düzeye çekme eğilimi göstermektedirler.
2. Oluşturulan grup, bütün üyelerin kabul ettiği bir dağıtımın yapısıyla kolektif kazanımların seviyesini yükseltebilir.
3. Örgüt çalışanları, örgüt içinde eşitliğin olmadığı algısına kapıldıkları zaman strese ve depresyona kapılırlar. Bu durumda eşitsizliğin büyüklüğü ile stresin büyüklüğü doğru orantılıdır.

4. Örgütte çalışanlar eşitliğin olmadığı bir ortamda eşitliği kendileri sağlamaya çalışarak, streslerinden kurtulmaya çalışırlar.

Dağıtımsal adaletin temelini oluşturan “Adam’s Eşitlik Teorisinin” gelişimini ise Leventhal’ın “Adalet Yargılama Modeli” oluşturmaktadır (Çöp, 2008: 20).

1.4.1.2. Leventhal’in Adalet Yargı Kuramı

Adaletli yargılama modeli 1976 yılında Leventhal’ın ortaya sürdüğü farklı dağıtım kanallarının kullanılması ile elde edilmeye çalışılan kazanımların arasından bir iletişim kurmaktadır. Bireylerin kazanımlarındaki adilliği değerlendirerek önlemsel olarak kullanılan birçok adalet kurallarının olduğu koşulları incelemiştir (Çöp, 2008: 20). Adalet Yargı Modeli, Greenberg (1987)’in sınıflandırmasına göre önlemsel-içerik teorisi kapsamında yer almaktadır. Leventhal adalet yargı kuramında Adams gibi ödül dağıtımını esası üzerine odaklanmıştır. Leventhal’a (1976) göre, ödülleri katılım kurallarına uygun bir biçimde dağıtan yöneticiler ya da örgütler uzun dönemde verimliliklerini arttırmak istegindedir. Söz konusu katılım kararının benimsenmesinin sebebi ödüllerin katılım kurallarına tam uygun dağıtılmasının çalışanlarda yüksek motivasyon ve performansı sağlayacağından kaynaklandığı tahmin edilmektedir (Yılmaz, 2004:16). Leventhal’ın ile Adams’ın teorileri yalnızca kazanımlar üzerine odaklandığı için kazanımların elde edilmesinetyönelik alınan kararları açıklamada çok yetersiz kalmıştır. Bu nedenlerle prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmış ve gelişmiştir.

Leventhal, örgüt çalışanlarının adalet algılarını etkileyen temel kriterleri; ‘doğruluk, tutarlı olmak, etiğe saygılı olmak, önyargı, düzeltim, temsilci olarak altı başlık’ altında sınıflandırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:78).

Ayrıca Leventhal dağıtımsal adaleti temel üç farklı kural üzerinde yapılandırmaktadır. Bu kurallar şu şekilde sıralanabilir; (Uçar, 2016: 44)

1. Eşit paylaşma: Kazanımlar, tüm çalışanlar arasında hiçbir ayırım göstermeden eşit bir şekilde dağıtılır,
2. Eşit temelli paylaşma: Kazanımların, çalışanlara dağıtımını yapılırken her birine katkıda buldukları oranda ve hakları nispetinde dağıtımını yapılır,
3. Gereksinim-ihitiyaç: Kazanımlar, örgüt çalışanlarına dağıtılırken çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak dağıtım yapılmasıdır (İçerli, 2010: 81).

Örgütün adil olması çalışanların temel beklentiler doğrultusunda kazanımların hangi ölçüde adaletli olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile doğrudan alakalıdır. Bundan dolayı iş yerindeki adalet ortamının sağlanması için dağıtımların hangi ölçüde adaletli olduğunun da sorgulanmasını gerektirmektedir (Kavak, 2016: 19).

1.4.1.3. Deutsch'un Dağıtım Kuramı

Deutsch'un ortaya koyduğu Dağıtımsal Adalet Teorisi, adaletle ilgili yapılmış inceleme ve değerlendirmelerin harici karşılaştırmaları görmezden gelerek adaleti, örgüt çalışanlarının elde ettikleri gerçek kazanım payları ile adaletli paylaşmanın nasıl yapılması gerektiği hakkında inançları ve yaptıkları kıyaslama açısından ele alarak nitelmiştir (Jasso, 1980'den aktaran Kavak, 2016: 19). Bu kuramda Deutsch'un bireyin ekonomik ve sosyal durumlarıyla ilgili kazanımların dağıtımlarının da "dağıtım adaleti" ile alakalı olduklarını iddia etmektedir (Kavak, 2016: 19). Aynı zamanda dağıtım kuramında adalet algılarını yedi ayrı ölçüt ışığında biçimlendiğini öne sürmektedir.

Deutsch'in 7 (yedi) farklı ölçütü aşağıdaki gibi özetlenebilir (Beugre, 1998: 28-29; Kavak, 2016: 20);

1- Dağıtılan kazanımların yapısı: Örgüt çalışanlarına dağıtılan kazanımların nitelik ve niceliksel yapısı, çalışanların dağıtımsal adalet algılarına etkilidir,

2-Dağıtım sürecinde olan bireylerin rolleri: Dağıtım sürecindeki bireylerin nitelik ve özellikleri adalet algısını etkilemektedir,

3-Dağıtım sürecinde zamanlama ve planlanması: Dağıtımın zamanlanması ve planlanması çalışanların adalet algıları üzerine etkilidir,

4-Dağıtımın temelini oluşturan değerler: Dağıtımın sürecinde dağıtımın yapılmasından önce örgütte çalışanların performansları ölçüsünde yönetim sistemine tabi tutulması sonucunda verilerden faydalanarak bu bilgiler doğrultusunda kararı almak da adalet algılarını etkilediği görülmektedir,

5-Dağıtım süreci içerisindeki standartlar: Dağıtımda yönetimce kullanılan kriter ve standartlar, çalışanların adalet algılarını etkilemektedir,

6-Dağıtımdaki kural ve kriterler ile ilgili ölçüm sistemleri: Dağıtım esnasında adil olmak amacıyla ile uygulanan kriterler, çalışanların adalet algıları üzerinde etkilidir,

7-Bu altı kriterin isabetli bir şekilde uygulanması: Dağıtımsal adaletin tam olarak oluşturulması gayesiyle alınan kararların icra edilmesinde izlenecek tarz ve yöntemler çalışanların adalet algısını etkilemektedir.

1.4.2. Prosedürel Adalet

1975 yılında Thibaut ve Walker'in ilk olarak literatüre giren prosedürel adalet kavramı, örgüt çalışanlarının sonuçlarla birlikte edinilen sonuçların ortaya çıkmasına kadar geçen sürecin karar verenler tarafından uygulanan kural, politika ve süreçlerle de ilgilendiğini ortaya koymuşlardır (Thibaut ve Walker, 1975'den aktaran Kavak, 2016: 21). Prosedürel adalet karar alımından ve kazanımların dağıtımına kadar olan süreçlerde kullanılan prosedürlerin adaletli bir şekilde uygulanmasıdır (Lind ve Tyler, 1988: 370'den aktaran Kavak, 2016: 21).

Konosky (2002) prosedürel adaletin, ödüllerin nasıl ve ne şekilde dağıtıldığıyla ilgili olduğunu ortaya koymuş; diğer bir deyişle çalışanların gösterdikleri performansa dayalı olarak aldıkları ödüllerin ne şekilde ve nasıl ayarlandığı, ödüllerin dağıtımında karar verme yetkisine sahip organların ne şekilde işlediğini ve prosedürlerin çalışanlarca ne ölçüde adil algılandığını açıklayan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Dilek, 2004: 6). Prosedürel adalet ücretlerin adaletsiz bir şekilde dağıtımından kaçınma, alınacak kararlara katılma, bilgilerin paylaşımı gibi birçok örgütsel işlemlerin çalışanların arasında eşit bir şekilde uygulanmasının gerektiği anlamına gelmektedir (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595'den aktaran Kavak, 2016: 21).

Moorman (1991)'a göre prosedür adalet örgüt çalışanları için sonuç karşılaştırmada uygulanan prosedürün adaletli olup olmamasını içermektedir. Örgütün yasal süreçleri ve çalışanların karar verme süreçleriyle ilişkili veya etkileşimiyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir (Ceylan ve Özbal, 2005: 172).

Prosedürel adalet, verilen kararların uygulanması (ödül, ceza, vb.) aşamasında işlenen sürecin açıklamasını yapmaktadır. Zira, Beugrè(2002) prosedürel adalet kazanımlarının ne şekillerde dağıtılacağı ile ilgili saptanan sürecin hakkaniyet şeklini nitelerken, Konovsky (2000) çalışanların performansları karşılığında elde edilen kazanımların hangi kriterlere göre tespit edildiği ve bu kıstasların oluşturulmasındaki süreçlerin ve işlemlerinin çalışanlarca hangi ölçüde adil algılandığını açıklamaya çalışan bir terimdir şeklinde nitelemiştir (Yurtseven, 2016: 12-13).

Colquitt ve Chertkoff (2002)'e göre prosedürel adalet, dağıtım sonuçlarının tespit edilmesinde kullanılacak süreçlerin noksan ya da olması gereğinden fazla olmaması, sonuçlar konusunda bilgi edinme, alınacak kararın uygulanmasını kapsayan işlemlerin, tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulanması ile ilgilidir (Kavak, 2016: 21).

Örgüt içerisinde dağıtımsal adalet algısı örgüt çalışanlarının ödeme kararları karşısında gösterdikleri tepkilere odaklanır iken prosedürel adalette ise ödeme kararlarının alınış biçimlerine gösterdikleri tepkiye odaklanmaktadır. Kararların alınmasında seçilen ve kullanılan prosedürün adaletli olmadığına ilişkin algılamalar ve kazanımlar ile ilgili adalet algılamalarını etkilediği belirtilmiştir (İçerli, 2010: 87).

Leventhal'e tarafından örgütün içerisinde adalet algılamalarını direkt etkileyecek altı esas kural bildirilmiştir (Yıldırım, 2002: 38; Özdevecioğlu, 2003: 79; Çöp, 2008: 23).

Bu altı kural aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

1. **Tutarlı olmak kuralı:** Dağıtımın kararı ile ilgili alınan kararların birbirleri ile tutarlı olması.
2. **Önyargı içinde olmama kuralı:** Dağıtımlar da veya işlemlerde çalışanların hiçbirine karşı ön yargılı olmama kuralı.
3. **Doğruluk kuralı:** Dağıtım kararlarının alınmasında kullanılacak bilgilerin doğruluğu.
4. **Düzeltilibilme kuralı:** Alınacak bazı kararlara karşı oluşan itirazlar sonucunda kararların düzeltilibilir olması kuralı.
5. **Temsilcilik kuralları:** Dağıtım sürecinde çalışanları etkileyen kararlar alınmadan önce örgütte çalışanların görüşlerinin temsilciler vasıtasıyla alınması.
6. **Etik kuralı:** Alınacak kararların çalışanların etik değerleri ile uyum sağlaması kuralıdır.

Prosedürel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar iki temel etkenin önemini vurgulamaktadır. Bu etkenler “süreç kontrolü” ve “açıklama” olarak tanımlanır. Süreç kontrolü faktörü, çalışanların karar verenlere karşı beklenen yarar ve kazanımlara ilişkin görüşlerini açıklamaya fırsat verilmesi ve açıklamanın etkeni olarak yönetim tarafından çalışanlara dağıtım yapılan ücret, ödül vb. ile ilişkili olarak sebep-sonuç açıklamalarının yapılmasıdır (Erdem ve Meriç, 2013: 225).

Sonuç olarak prosedürel adalet, ödül, terfi, ücret vb. çıktı dağıtım kararlarına ulaşmak için kullanılan süreçler ve prosedürlerin adil olması anlamına gelmektedir.

1.4.3. Etkileşimsel Adalet

Prosedürel adaletin sosyalist yönü olarak da yorumlanan etkileşimsel adalet Moorman'a (1991: 847) göre dağıtımdaki kararlardan etkilenen bireyler ile dağıtımların kaynağı arasında etkileşme, başka bir ifade ile kararın alınma sürecindeki çalışanlara nelerin nasıl söyleneceği ile ilgili olarak tanımlanmaktadır (Çöp, 2008: 24).

Örgütsel adaletle ilgili uygulamaların kişilerarası yönüne odaklanan, özellikle de kişilerarası ilişkiler, tutumlar, tavırlar gibi çalışanlar ile karar vericiler arasındaki iletişimi dikkate alan Etkileşimsel adalet bilimsel çalışmalara yeni bakış açıları getirmiştir. Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki uygulamaların insana uygun olması ile ilgilenir ve çalışan ile yöneticiler arasında iletişim sonucunda oluşan adalet algısını ifade etmektedir (Çöp, 2008: 25; Özdevecioğlu, 2003: 79). Bireylerin adalet algılarının, prosedür uygulanması sırasında bireylerin arasındaki ilişkilerle de yakından ilişkili olduğu savunulmakta ve bunu "etkileşimsel adalet" olarak isimlendirmektedir (Bies, 2001 aktaran Çöp, 2008: 25; Yürür, 2008: 298). Bies (1986) etkileşim adaletini, örgütteki işlemlerin uygulamaya alınması sürecinde çalışanların muhatap olduğu kişiler arası uygulamalar ve niteliğiyle ilgili olan algıların tümü olarak açıklamaktadır (İçerli, 2010: 68). Etkileşim adaleti, dağıtımın kararından etkilenenler ile dağıtımların kaynağı arasında oluşan etkileşimin niteliği yani dürüstlük ve saygı gibi kriterleri dikkate almaktadır (Kavak, 2016: 23). Greenberg (1992) çalışmalarında adaletli olmayan davranışları neyin oluşturduğunu sorduğunda verilen cevaplar çoğunlukla Dağıtımsal ve prosedürel faktörlerden daha çok kişilerarası faktörlerin üzerine yoğunlaştığı görülmüştür (Çöp, 2008: 25).

Eşit iletişimi isteyen ve arzu eden kişiler aynı şekilde bu iletişimlerde adalet duygusu ararlar. Örgütlerin temelini oluşturan bireyler yöneticilerin kendilerine öbür çalışanlar ile eşit ve aynı şekilde iletişim kurmak suretiyle muhatap olmalarını beklerler. Buradan hareketle çalışanların bazılarını saygılı bazılarını ise saygısız bir şekilde davranan karar vericiler, çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanmadıkları söylenebilir. Yönetimin davranışlarında adaletsizlik his ve algısına kapılan çalışanların yönetime karşı tepkilerini açık ettikleri görülmektedir (Masterson vd., 2000: 738-74'den aktaran Kavak, 2016: 23). Yıldırım (2002: 259) kişilerarası adaleti, kurum

temsilcilerinin nazik ve saygılı bir tutum ve davranışla çalışanlara yaklaşımlarını aynı şekilde çalışanların da amirlerine ve diğer çalışanlara karşı kibar, saygılı ve nezaket kuralları ile davranmalarını gerektirdiği şeklinde tanımlamaktadır. Colquitt'in yaptığı analizlere göre kişiler arası adaletin yönetici marifetiyle güçlü, çalışanların iş memnuniyeti, yönetimin otoriter yapısını kıyaslayarak ölçme ve örgütsel vatandaşlık tutumları ile orta derecede ilişkisi vardır (Berber, 2008: 22).

Beugre (1998) göre etkileşimsel adalet, ödülleri veya örgütsel kazanımları dağıtmada yetkisi olan kişilerin samimi ve sıcak olması ve içten davranışlar göstermeleri ya da bireyler ile karar vericiler arasındaki sosyal etkileşimler olarak tanımlamıştır. Bireylerin ilişkilerine önem vermişlerdir. Bunun sebebi ise kendi kimlik ve değerlerini bu ilişkiler aracılığı ile geliştirir ve belirlemelerinden kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2004: 28).

Diğer tarafın adil davranması kişinin özdeğer ve kimlik duygularını tatmin etmektedir. Bu şekilde gelişen etkileşim adaleti örgütlerde git gide önem kazandığı görülmektedir (Çöp, 2008: 27).

Etkileşimsel adaletin iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlardan, bilgilendirme esasına dayalı adalet algısı, alınan kararlara yeterli ve geçerli gerekçeler verilmesi olarak tanımlanmakta, alınan kararların çalışanların lehinde olmasa dahi kararların dayandırıldığı gerekçeler açıklanabiliyor ise çalışanların negatif olan algısını azalttığını ve karar verme sürecini adil olarak algıladıklarını ortaya koymuştur (Tyler ve Bies, 1990'den aktaran Dilek, 2004: 10). Bies ve Moag (1986) yaptıkları çalışmada etkileşimsel adalet üzerine geliştirilen ikinci boyutun kararların nasıl ve ne şekilde söylendiğine ilişkin bir boyut olduğunu belirtmişlerdir (Dilek, 2004: 10). Ayrıca Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adalet üzerine etkili olacağını belirttikleri dört kriterden söz etmektedirler, bunlar aşağıda verilmiştir (Kavak, 2016: 24).

1. Nezaket: Örgüt çalışanlara hiçbir şekilde saygısız ve insan onurunu kırıcı muamelede bulunulmamalı ve insana yakışır şekilde davranmalıdır.

2. Dürüstlük: Örgüt içinde paylaşılan bilgilerde dürüstlük, doğruluk, açıklık ve samimiyet olmalıdır.

3. Açıklama: Örgütte yaşanan bir olumsuzluk ile ilgili gereken açıklama yapmalı, adaletsizliğin ortadan kalkması amacıyla hesap verebilmelidir.

4. Uygunluk: Kişiler arası ilişkilerde ayrımlara sebep olabilecek her türlü unsurlardan uzak durulmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ

TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Bağlılık kavramı, bir anlayış ve tarz olarak toplum duygusunun olduğu her yer ve mekânda var olup toplum içgüdülerinin bir duygusal anlatımı olarak değerlendirilmektedir. Bağlılık bir duygunun en yüksek derecesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bağlılık, bir kurum veya kişiye, düşünceye bizden daha üstün gördüğümüz şeylere bağlanma ve yapma zorunda olduğumuzu dürttüleyen bir yükümlülük olarak tarif edilmektedir (Balay, 2014: 15). TDK' ya göre bağlılık kelime anlamı olarak “sadakat, bağlı olma hali, birine karşı saygı, sevgi ile yakınlık göstermek ve duymak anlamında tanımlanmaktadır.

Bağlılık kavramı 1960 yılından sonra işyerlerinde daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllardaki ilk araştırmalara göre bağlılık kavramı tutarlı davranış gösteren bireylerin eğilimleri olarak ifade edilmiştir. Buna örnek olarak Becker (1960) çalışanların bağlılık düzeylerini belirlemek için sadakatleri üzerine odaklanmıştır. Bireylerin tutarlı davranışları gösterme nedenini; örgüte yaptıkları bahis ve yatırımları, örgütten ayrılma durumunda kaybedeceği ve bunları göze alamaması olarak ifade etmiştir (Uçar, 2016: 60). Kiesler ve Sakamura'ya (1966) göre bağlılık, bireylerin davranışları ile ilgili eylemlere bağlılığı olarak tanımlanmıştır. Bağlılığın alt boyutlarında bulunduğu o zaman diliminde anlaşılmış ve Etzioni (1961) tarafından bağlılık boyutları ve sınıflandırılması yapılmıştır (Klein vd., 2009' den aktaran Uçar, 2016: 60).

Reichers (1985) ve Becker (1960) gibi araştırmacılar bağlılığın çoklu yönünün olduğunu keşfetmişlerdir. Bağlılık kavramı temel unsurları bakımından O'Reilly ve Chatman (1986), Etzioni (1961) ve Kanter (1968)'in daha önce yaptığı çalışmaları düşündüren bir sınıflandırma modeli yapmıştır. Bu konuda birçok sınıflandırma yapılmış olsa da bu yıllarda Allen ve Meyer'in “örgütsel bağlılığın devam, normatif ve duygusal bağlılık” olmak üzere üç ayrı bileşen olarak tanıtmalarıyla birlikte bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar ivme kazanmıştır (Uçar, 2016: 61).

Örgütsel bağlılık kavramı Grusky (1966) tarafından; “bireyin örgüte olan bağınım gücü” olarak tanımlanmıştır (Wahn, 1998: 256). Mowday vd. (1979: 224) ise “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine inanması ve benimsemesi, örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu isteği” şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda farklı tanımlar yapılmasına rağmen “O’Reilly ve Chatman’a” göre bağlılığın temelini kişilerin psikolojik olarak örgütlerine bağlanmaları oluşturmaktadır. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık; bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağlanmanın teşekkül etmesi anlamında ifade edilmektedir (Çöp, 2008: 40). Gürbüz (2006: 58)’e göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgütleri ile psikolojik olarak kaynaşma ve bütünleşmeleri, örgütün amaçları doğrultusunda bireyin örgütte kalma istek ve arzusu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeş bir şekilde kaynaşması ve örgütlerinin üyesi olmaktan mutlu olmaları anlamında gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Örgütsel bağlılık “örgütün uygulamaları karşısında iş ve örgüt özellikleri doğrultusunda örgüte gösterilen tutumun sonucu olarak sergilenen olumlu davranışların bir göstergesi” olarak ifade edilmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005: 124). Ayrıca örgütsel bağlılık bireyin, çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına taraf olması ve etkili bir bağ kurması olarak da tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000: 3).

Örgütsel bağlılık, bireyin üyesi olduğu örgütün amaçlarına ve hedeflerine inancı, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret sarf etmeye olan isteği ve örgütte kalmaya karşın duyduğu istek ve arzu olarak tanımlanmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 53). Örgütün hedeflerine yüksek derecede bağlı ve aynı istikamette olumlu davranış gösteren çalışanlar; işe devam ve işyerinin amaçlarına destek sağlamada güçlü bir arzu duymaktadırlar ve örgütün yararına çaba ve gayret sarf etmektedirler (Steers, 1977: 55). İşgörenler arasında örgütlerine bağlılığı güçlü olanların, örgütleri ile ilgili konuşulduğunda “ben” yerine “biz” kavramını tercih ettikleri görülmektedir. Bu ise örgütlerin başarısına katkı ve fayda sağlama isteği olarak yorumlanmaktadır (Dereli, 2006: 26).

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar; görevlerini yaparken daha yoğun bir çaba gösterdikleri, örgütlerinde daha uzun bir süre kalma istek ve arzusu içinde oldukları ve örgütleri ile pozitif bir ilişki kurdukları gözlenmektedir. Örgütsel

bağlılığı sebebiyle yüksek performans gösteren bir çalışan, örgütün de daha verimli bir şekilde çalışmasına destek olmaktadır. Zira örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bir çalışan, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çok daha fazla bir çaba sarfetmekte ve örgütünden de ayrılmak istememektedir (Keleş, 2006: 47-48). Örgütsel bağlılığı olan bireyler kendilerini tamamıyla işe verdiklerinde zamanı daha verimli kullandıkları, ayrıntıya dikkat ettikleri, daha fazla çaba gösterdikleri, değişimleri kabul ettikleri, diğer çalışanlarla işbirliği kurdukları, kendilerini geliştirdikleri, iyisini yapmaya çalıştıkları ve yeteneklerden gurur duyarak ve sadakatle örgütlerine destek sağlamaktadırlar (Güney, 2001: 139).

Örgütsel bağlılık ve boyutları ile ilgili çok sayıda araştırmanın yapılarak günümüze kadar aktarılması ve önem kazanmasının altında çeşitli nedenlerin olduğu ifade edilmektedir (Çulha, 2008: 75). Bunlar;

- Örgütsel bağlılığın, arzulanan çalışma faaliyeti ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma sebebi olarak, iş tatmininden daha fazla etkili olduğu araştırmalarla kanıtlanması,
- Örgütüne bağlılık düzeyi güçlü olan bireylerin; düşük düzeyde olan bireylere nazaran fazla performans göstermeleri,
- Örgüte bağlılığın, kurum içi etkililik açısından faydalı bir gösterge olması,
- “Örgütsel bağlılığın” fedakârlık ve dürüst olma gibi örgüt üyelerinin davranışlarının bir göstergesi olarak dikkate alınmasıdır.

Allen ve Meyer (1990) tarafından örgütsel bağlılık; “devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılığı olarak alt sınıflara ayrılmıştır. Daha sonraki araştırmacılar ise örgütsel bağlılığı tek boyutlu değilde üç farklı bileşenden oluşan çok boyutlu bir şekilde değerlendirmişlerdir. Bu araştırmada, öncelikle bağlılık yaklaşımlarının üzerinde durulacak sonra Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılığın sınıflandırılması bölümünde kullandığı üç boyutlu bağlılık modeli kullanılmıştır.

Sosyal ve ekonomik zamanların değişken olması sebebiyle örgütsel çevreler de hızlı bir şekilde değişmekte ve rekabetler artmakta bu durum entelektüel sermayenin önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Yalnızca hızlı bir şekilde değişmekte olan çevresel şartlara ayak uyduran örgütlerin ayakta kaldığı görülmektedir (Chen vd., 2010: 247). Bu nedenle mevcut olan örgütlerin rekabet ile başa çıkabilmelerinde insan kaynağına gerekli önemi vermeleri ve çalışanlarını örgütlerinde tutmaya

odaklanmalıdırlar (Uçar, 2016: 63). Bunu sağlamanın tek şartı ise örgütler ile yöneticilerinin, “çalışanlarını örgüte bağlama başarısı” olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda bilgi teknolojileri, ekonomi, finans yönetimi ve diğer uygulamalarda yer alan düşüncelerinde temelini oluşturan bir kavramdır. Bu sebeple bağlılık basit bir şekilde insan ilişkileriyle alakalı bir kavram olarak görülmemelidir. Bağlılık duygusu insanda pozitif enerji oluşturmakta ve insan zihnini tetikleyerek harekete geçirmektedir. Bağlanma olmadığı takdirde yeni fikir ve düşüncelerin uygulanabilmesi konularında uzlaşma sağlanamayacaktır (Uçar, 2016: 63). Yapılan literatür araştırmasında örgütsel bağlılık ile ilgili konularda pek çok araştırmacının çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bu çalışmaların günümüzde de giderek önem kazanmalarının nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Örgütsel bağlılık; çalışanların moral, iş yapma isteği ve üretkenliğinin artmasını sağlamaktadır (Salami, 2008: 30-32).
- Örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında kalifiye olanları elde tutmak ve seçmek açısından oldukça önem arzeder (Nagar, 2012: 56).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların uzun periyotta örgüt içinde kalma arzu ve isteğini artırmaktadır (Vecino vd., 2013: aktaran Uçar, 2016: 63).
- Bağlılık, işten usanmışlık algılarını azaltmaktadır (Peng vd., 2016: 50-59).
- Bağlılığının örgütsel başarıya ulaşmasında ve örgüt içi etkinliğin artmasında çalışanların üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Uçar, 2016: 64).
- Örgütlerine bağlı olan çalışanlar, kendilerine tevdi edilen görevlerden daha fazlasını gösterme eğilimindedirler, bu da örgüt vatandaşlığı davranışlarının daha yüksek gerçekleşmesini sağlamaktadır (Uçar, 2016: 64).
- Örgüte bağlılığın artması ile yüksek iş performansı sağlanmaktadır (Khan vd., 2010: 296).
- Örgütsel bağlılık iş memnuniyeti üzerine oldukça önemli pozitif bir etkiye sahiptir (İmran vd., 2014: 136-138).

- Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar işe gelmede daha güçlü arzu ve istek göstermekte, örgütlerine olumlu katkıda bulunmakta ve devamsızlık oranları daha düşük seyretmektedir (Uçar, 2016: 64).
- Örgütlerine bağlı olan çalışanlar iş gücü devri, tükenmişlik ve sinizm gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasını önlemektedirler (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015:134).
- Bağlılık duygusu, çalışanların işten ayrılma niyet ve isteğini azaltmaktadır (Jehanzeb vd., 2013: 85).
- Çalışanlar örgütlerine bağlı oldukları zaman örgütte kalma istekleri ile görevlerini yerine getirme ve örgütün hedeflerini yakalaması konusunda etkin bir çaba göstermektedir (Sevinç ve Şahin, 2012: 279).
- Örgütüne bağlı olan çalışanlarda, işten kaytarma davranışlarını azaltmaktadır (Şeşen ve Kahraman, 2014: 49).

Örgütsel bağlılık, “çalışanların, amaçlarına ulaşabilmeleri için gayretle çalışmaları ve örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek örgütüyle özdeş bir bağ kurmaları, bütünleşerek güç birliği yapmaları ve örgüt üyeliğini devam ettirmeleri için güçlü bir istek duymaları” olarak ifade edildiğinden dolayı örgütler için oldukça önemli bir olgudur (Uçar, 2016: 64). Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bir örgüt; güçlü ve geleneksel bir örgüt kültürüne sahiptir denilebilir. Bu durum işe yeni başlayan çalışanlarda, bu kültürün bir parçası olma istek ve arzusunu artırmak ve örgütün beklentilerini yerine getirme sorumluluğunu doğurmaktadır. Nitekim bu başarıldığı takdirde; çalışanlar örgüt kültürünü kabul eder ve benimser onu özdeğerlerinin bir parçası haline getirirler. İşgörenler arasında bir aidiyet duygusunun oluşmasını sağlayarak örgütün amaçlarına katılımı teşvik eder ve bu da örgütsel bağlılığın oluşmasını veya kuvvetlenmesini desteklemektedir (Gül, 2003: 75). Zira örgüt kültürü çalışanların öncelik verdiği konular ile örgütün amaçları arasında bir köprü fonksiyonu görerek örgüte bağlılığı direk olarak etkilemektedir (Yüceler, 2009: 448).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusuna ilişkin çok sayıda araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın kavram olarak

tanımlanmasında ortaya çıkan karmaşıklık, aynı şekilde sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Birçok araştırmacı farklı kriterleri dikkate alarak çeşitli sınıflandırmalar yapmıştır. Bunlardan McGee ve Ford(1987)'a göre “örgütsel bağlılık” duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere ikiye ayrılmakta; Huang (2000) ise bağlılıkla ilişkili geliştirdiği teorisinde sosyolojik, davranışsal, moral ve tutum bağlılığı olarak dört ayrı grup altında toplamıştır (Çulha, 2008: 76). Etzioni (1975) tarafından örgütsel bağlılık, ahlaki bağlılık, hesap bağlılığı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak tanımlanmış, Kanter (1968) ise devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır (Çulha, 2008: 76). Mowday, Porter ve Steers (1979) tarafından duygusal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak adlandırılmıştır (Gül, 2002: 40). Yine O'Reilly ve Chatman (1986) uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak gruplandırırken Allen ve Meyer (1990)'in geniş kabul gören; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırması dikkatleri çekmiştir (Çulha, 2008: 76). Bağlılık konusunda birbirinden farklı sınıflandırmaları yapmak mümkün görülse de literatürde bilhassa üç tür sınıflandırmanın öne çıktığı görülmektedir. Tablo-2’de görüldüğü gibi yapılan araştırmalar dikkate alınarak örgütsel bağlılık kavramı tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (Gül, 2002: 40; Çulha, 2008: 76).

Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

TUTUMSAL BAĞLILIK ↓	DAVRANIŞSAL BAĞLILIK ↓	ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI ↓
Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	Salancik'in Yaklaşımı	
Etzioni'nin Yaklaşımı	Becker'in Yaklaşımı	
Kanter'in Yaklaşımı		
O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı		
Penley ve Gould'un Yaklaşımı		

Kaynak: Gül, 2002:40.

2.2.1. Tutuma Dayalı Bağlılık

Tutuma dayalı bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini gözetmek suretiyle kendi değer ve amaçları ile özdeşleşmesi; bu amaçları gerçekleştirmek için de örgüt üyeliğini devam ettirme arzu ve isteği ile meydana gelmektedir (Blau ve Boal, 1987: 290'den aktaran Uçar, 2016: 81). Bu sebeple tutumsal bağlılık, çalışanların elde ettikleri ödül ve menfaatler nispetinde kendilerini örgüte bağladıkları karşılıklı bir alış-veriş ilişkisi olarak yorumlanmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979'den aktaran Demir, 2006: 161). Duygusal bağlılık tutumsal bağlılık türlerinden biridir. Duygusal bağlılık, çalışanların kendilerini örgütle bir bütün olarak görmeleri sonucunda örgütle bireyin özdeşleşmesi ve örgüt çıkarlarını üst düzeyde tutması, örgüt için çaba göstermeye istekli olmasına neden olan bir tür tutumsal bağlılıktır (Çöp, 2008: 5).

Decotis ve Summer (1987) bireylerin örgüt içindeki tutumsal bağlılığı kapsamında önemli olan dört unsurdan bahsetmektedir (Balay, 2014: 34). Bunlar;

- 1- Örgüt amaç ve hedeflerini içselleştirmesi,
- 2- Örgütün verdiği rolü bu amaç ve hedefler kapsamında kullanma,
- 3- Söz konusu amaca hizmet etmek için uzunca bir süre örgütle üyeliğini devam ettirme isteği,
- 4- Şahsi amaçlarına ulaşmak için örgütün amaç ve hedefleri yararına daha çok çaba sarfetmeye eğilimli olma,

Örgüt ile özdeşleşmek ise; çalışanın amaç ve değerlerinin zamanla örgüt ile uyum sağlaması ve bir bütünleşme süreci olarak tanımlanmaktadır. Tutuma dayalı bağlılık konusunda geliştirilmiş çok sayıda değişik yaklaşım modelleri ortaya çıkmıştır. Tutumsal bağlılığın çok daha iyi anlaşılması için bu bağlılık türüne ilişkin farklı yaklaşımlarında incelenmesi faydalı olacaktır. Bu kapsamda üzerinde durulması gereken yaklaşım modelleri; Kanter, Etzioni, O'Reilly III ve Chatman, Penly ve Gould, Allen ve Mayer' tarafından ortaya konulmuş yaklaşım modelleridir.

2.2.1.1. Kanterin Yaklaşım Modeli

Kanter tarafından ortaya konulan bu yaklaşım modelinde; çalışanlara örgüt tarafından telkin edilen davranışa dayalı taleplerin değişik bağlılık türlerinin ortaya

çıkmasına sebep olduğu iddia edilmektedir. Söz konusu bağıllık türleri ise devama yönelik bağıllık, kenetlenme ve kontrol bağıllıkları olarak gruplandırılmaktadır (Özyer ve Alıcı, 2015: 73).

Kanter (1968)'e göre örgütsel bağıllık işgörenlerin samimiyet ve sadakatleri ile oluşan pozitif enerjilerini sosyal aktörlere vererek gönüllü olmaları sonucunda ihtiyaç ve isteklerini karşılamaları ve sosyal ilişkiler ile kendilerini birleştirmeleri olarak ifade edilmektedir. Zira bağıllık, örgütün içinde bulunduğu koşullar ve bireylerin deneyimlerinin kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır. Kanterin yaklaşım modeline göre bağıllığın üç farklı türü bulunmaktadır (Kanter, 1968: 500-504' den aktaran Uçar, 2016);

- **Devama dayalı bağıllık:** Kanter'in devam bağıllığında, çalışanların verilen görevlere kendilerini adanmalarının asıl sebebi örgüt içinde buldukları konum ve pozisyondan memnun olmalarıdır. İşgörenlerin örgütte üstlendikleri görevleri sürdürmelerinin ana sebebi kârdır, ayrılma isteklerinin sebebi ise maliyetler ve ücretler ile ilgilidir. İşgörenler kâr ve maliyetlerini göz önünde tutarak; sistemden çıkma maliyetini kalma maliyeti ile kıyasladıkları zaman çıkmayı daha yüksek maliyetli bulduklarında kârlı olduklarını düşünerek kendilerini kalma ve devam etme yönünde zorlamaktadırlar. Bu durum bireyin bilişsel zekâsının bir yönelimidir (Uçar, 2016: 84). Nitekim bu bağıllık türünde amaç ve hedeflere ulaşma gibi duygusal ve ahlaki bağıllığa ilişkin hiç bir eğilim söz konusu değildir.

- **Kontrol bağıllığı:** Örgüt otoritesi ile uyumlu olmak ve prosedürleri sürdürmek işgören bağıllığının bir kanıtıdır. Bu durum ise ahlaken zorlayan bir bağıllık türü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca sistemin talepleri, kişinin kendi değerlerini tanımlaması olarak ahlaka uygun ve haklı olan talepler şeklinde değerlendirilmektedir. Öyle ki bu taleplere itaat etmek; sistem tarafından üretilen normatif bir zorunluluk ve aynı zamanda bir yaptırım olarak kabul görmektedir.

- **Uyum bağıllığı:** Bu bağıllık türü, örgüt üyelerinin örgütte sosyal ve beşeri ilişkiler ile bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Ancak burada kontrol bağıllığında olduğu gibi ahlaken bir zorunluluk söz konusu değildir. Kişinin duygularına dayanan bağıllığını kapsamaktadır. Bu bağıllıkta bireyin duygusal enerjisini tek bir odakta topladığı görülmüştür. Zira duygusal bağıllık, bireyleri içinde

buldukları topluluğa bağlamaktadır. bu bağlılık türünde dayanışma, işbirliği ve birliktelik ruhu oldukça yüksektir. Örgüt içerisinde çekişmeler, iç çatışmalar, anlaşmazlıklar ve kıskançlıklar gibi olumsuz tavır ve davranışlar düşük oranda görülmektedir. Kısacası üyeler birbirine oldukça bağlıdır.

Bu sözü edilen üç farklı bağlılık türü çalışanların, örgütlerine olan bağlılığı daha çok güçlendirdiği gibi işgörenler üzerinde ortak bir etkiye sahip olduğu ve bir anlamda birbirlerine kaynaştırdığı ifade edilmektedir. Bu nedenle, Kanter (1968)'e göre örgüt içinde bu üç bağlılık türünden biri yüksek olduğunda örgüt daha başarılı olmakta ve örgüte bağlılık çok daha yüksek olmaktadır.

2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşım Modeli

Etzioni tarafından geliştirilen bu yaklaşım modelinde örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine bağlılıkları bakımından üç gruba ayrılmaktadır. Etzioni'ye göre bu üç bağlılıktan en olumlu uçta yer alanı "ahlaki bağlılık", orta kısımda "çıkara dayalı bağlılık" ve en olumsuz uçta ise "yabancılaştırıcı" bağlılığın yer aldığı belirtilmektedir (Balay, 2000: 19).

□ **Ahlaki bağlılık:** Örgütün amaç, hedef, geleneklerini benimseyerek otorite ile özdeşleşmeyi kapsayan, örgüte karşı pozitif olma ve yoğun bir yönelim eğilimini temsil eden bağlılık türüdür. Etzioni ahlaki bağlılıkta çalışanların örgütlerine ve örgüt faaliyetlerine bağlı olacaklarını savunmaktadır. Zira moral olarak örgütün yararlı işleri yapacağı ve sosyal hedeflerini sürdüreceğini hissedeceklerdir.

□ **Hesapçı bağlılık:** İşgörenler örgütlerine karşı daha az yoğunlukta ilişkiler içindedirler bu ise büyük oranlarda üye ve örgüt arasında sonradan geliştirilen değişimler ve alış-veriş ilişkisine dayandırılmaktadır. Zira çalışanlar örgütlerine katkı sağladıkları zaman örgüt ile üyeleri arasındaki değişim ilişkisinin yararlı olacağını düşünmektedirler. Çalışanlar örgütlerine sağladıkları katkıların karşılığında alacakları ödül ve menfaatlerden dolayı örgüte karşı bir bağlılık duymakta ve bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar (Çulha, 2008: 80).

□ **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Etzioni'ye göre "örgüte karşı olumsuz bir yönelme eğilimi" olarak ifade edilmektedir. Bu ise örgüt üyelerinin bireysel davranışlarını oldukça ciddi bir manada sınırlandırmaktadır. İşgörenlerin örgütlerine bağlı olmalarının ana nedeni öz tercihleri sebebiyle değil de toplumsal faaliyetleri sonucunda oluşmaktadır (Mowday vd., 1979: 21- 23'den aktaran Uçar, 2016: 83).

Etzioninin bu yaklaşım modeline göre ahlaki bağlılıkta değer ve standartlar içselleştirildiği durumlarda ve bağlılık ödülleriindeki değişimlerden hiç etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir. Hesapçı bağlılık, çalışanlar bağlılık derecelerini isteklerini karşılayacak ölçüde ayarlayabilmektedirler. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan örgütünü olumsuz ve zararlı olarak gördüğünde ortaya çıkmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 276-278 aktaran Uçar, 2016: 83). Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, psikolojik olarak örgütüne bağlılık duymamasına karşın üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 16).

2.2.1.3. O'Reilly III ve Chatman'nın Yaklaşım Modeli

O'Reilly III ve Chatman (1986: 277) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütlerine psikolojik bir bağlanma şekli olarak değerlendirmekte ve örgüte bağlılığı üç grupta sınıflandırmaktadır (Çulha, 2008: 81).

1. Uyum bağlılığı: Bu bağlılık türünde esas maksat dışarıdan gelecek belirli ödüllere ulaşmaktır. Çalışanlar davranış ve tutumlarını belirlenen ödülleri elde etmek için ve belirli cezalarında bertaraf etmek için ortaya koymaktadır. Özet olarak uyum bağlılığı, razı olma veya içsel ve belirli ödüllere sarılma olarak tanımlanmaktadır.

2. Özdeşleşme bağlılığı: O'Reilly III ve Chatman örgütsel bağlılığın ikinci türü olan bu bağlılığı çalışanların örgütün parçası olarak kalma arzu ve isteğine dayandırmaktadır. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışları, benliklerini ifade ederken doyuma ulaşmak için öbür çalışanlar ve gruplarla kendini ilişkilendirdiği zaman özdeşleşme bağlılığı ortaya çıkmaktadır.

3. İçselleştirme bağlılığı: Bu bağlılık, birey ve örgütün hedef ve değerleri arasında oluşan uyuma dayanarak meydana gelmektedir. Bu bağlılıkta çalışanların tutum, davranış ve iç ortamlarını örgütteki diğer bireylerin ölçü sistemiyle uyumlu hale getirdiklerinde gerçekleştiği ifade edilmektedir.

Balay (2000:23)'a göre uyum bağlılığı, daha çok ödül ve maliyet değerlendirmesini öne çıkartmak suretiyle çalışanı araçsal algılar yönünde, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı ise örgütlerin beklentilerini hedefleyen sonuçlara yönlendirmektedir.

2.2.1.4. Panley ve Gould'un Yaklaşım Modeli

Etzioni'nin modelini temel alan Panley ve Gould, örgütsel bağlılığın üç alt boyutunun olduğunu savunmaktadırlar. Ancak Etzioni'nin modelinden farklı olarak bu üç boyutun da örgütlerin yapısında bir arada olabileceği iddia edilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın bu üç alt boyutu Etzioni'nin yaklaşımında olduğu gibi ahlak bağlılığı, çıkar bağlılığı ve yabancılaştırıcı bağlılıktan meydana gelmektedir (Panley ve Gould, 1988: 45-47'den aktaran Çulha, 2008: 81).

Ahlak bağlılığı: Ahlak bağlılığı aynı zamanda moral bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, örgüt bağlılığında duygusal iki perspektiften biridir. Burada, örgüt hedefleri ile özdeşleşen ve örgütün hedeflerini kabullenen bir yapı söz konusudur. Başka bir deyişle işgörenin, örgütle özdeşleşmesinin bir çeşidi olarak da tanımlanmaktadır (Panley ve Gould, 1988: 45-48). Birey, bu bağlılıkta kendisini örgütüne adanarak örgütün başarısı ve başarısızlığından kendisini sorumlu olarak görmektedir (Gül, 2002: 42-44).

Çıkar bağlılığı: Alış-veriş ilişkisi şeklinde görülen bu bağlılıkta, işgörenin işletmeye sağladığı faydalar karşılığında ufak yararlar elde etme esasına dayandırılmaktadır. Birey, örgütü belirli bir amaca ulaşabilmek için bir araç olarak telakki etmektedir. Bir çıkar ilişkisine dayanmakta olan bu çıkarıcı bağlılık, bireyin kendisini amir ve yöneticilerine sevdirmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada sevdirme ifadesi işgörenin, verilen yükümlülük ve sorumlulukları en iyi bir biçimde yerine getirmesi, amirlerinin katkı ve başarılarının farkına varmasını sağlayacak davranışlarda bulunması olarak tarif edilmektedir (Gül, 2002: 43-46).

Yabancılaştırıcı bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılığı olan çalışanlar, ödüller ve cezaların kendilerinin yaptığı işin kalitesi ve miktarının karşılığı olarak değil de rastgele verildiğine inanmaktadırlar. Yabancılaştırıcı bağlılık türünün oluşmasının en önemli sebebi; alternatifinin olmadığı algılanması ve işgörenin iş ve kariyeri ile ilgili sonuçları yönetebilme duygusundaki kontrol eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Çulha, 2008: 82).

2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşım Modeli

Meyer ve Allen (1984) bağlılık ile ilgili ilk çalışmalarında, bağlılığı devama dayalı ve duygusal bağlılık olmak üzere iki altboyut olarak kavramsallaştırmışlardır.

Sonra 1990’larda bağıllığın, normatif bağıllık olarak adlandırılan üçüncü bir altboyutunun da olduğunu bildirmişlerdir.

Bu çerçevede örgütsel bağıllığı; devam, duygusal ve normatif bağıllığı olmak üzere üç farklı alt boyutta sınıflandırmışlardır (Allen ve Meyer, 1990’den aktaran Uçar, 2016: 81);

Duygusal bağıllık: Bu bağıllık, bireyin işe girdiğinde birden bire oluşan bir bağlanma türü değildir. Allen ve Meyer (1990)’e göre duygusal bağıllık çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Duygusal bağıllık; örgütü ile özdeşleşmiş, örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteğiyle, örgütün üyesi olmaktan hoşnut olarak ve duygusal bir şekilde örgüte bağlanma olarak ifade edilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

Duygusal bağıllığın genel anlamda tarifi ise arzu edilen, istenen ve olumlu yönde eleştirilen bir bağıllık türüdür (Uçar, 2016: 72). Zira duygusal bağıllığı olan bireyler örgütün değer ve hedeflerini benimser ve aynı zamanda örgüt üyeliğini sürdürebilmek için samimi bir inançla örgütte kalmaya devam etmektedirler. Aynı zamanda duygusal bağıllık, işgörenlerin örgüt içindeki olumlu tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkmakta ve işgörenlerin iş verimliliği üzerine güçlü etkiler yapmaktadır (Gürbüz, 2006: 70). Benzer bir çalışmada Wasti (2000) duygusal bağıllığı artırmanın yolunun yöneticilerin elinde olduğunu belirtmektedir. Wasti’ye göre yöneticinin, duygusal bağıllığın düzeyini artırmak için terfi ve ödül olanakları gibi maddi kazanımlarından daha ziyade yapılacak olan işin tatmin eden bir iş olmasına ve kurum içindeki ortamın sıcaklığına ve samimiyetine yönelik uygulamalara öncelik vermesini gerektirmektedir (Uçar, 2016: 72).

Devam bağıllık: Çalışanların işten ayrılmaları durumu karşısında katlanmak zorunda kalacağı hesap ve maliyetleri dikkate alması sonucunda zorunlu olarak örgütte kalmaya devam etmesi şeklinde açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990 den aktaran Çulha, 2008: 83).

Allen ve Meyer(1990)’in “Becker’in Yan Bahis kuramından” geliştirdiği ve zorunlu bağıllık olarak tanımlanan devam bağıllığı, işgörenlerin örgütten faydalandıkları maddi, psikolojik ve sosyal çıkarlara dayanan bir bağıllık türüdür (Allen ve Meyer, 1984: 373: Uçar, 2016: 72). Devam bağıllığında çalışanların

örgütte kalmalarının asıl nedeni örgüt için yaptıkları yatırımlar ile sağladıkları bütün yararlarından vazgeçme maliyeti olarak tanımlanmaktadır (Çulha, 2008: 84). Bu yatırımlar ise işgörenlerin çalışma arkadaşları ile olan yakın ilişkileri, almış oldukları terfi ve kıdemler, emeklilik hesapları, özel statü ve yetkileri ile kariyeri gibi örgüt bünyesinde çalıştığı süreler boyunca aldıkları yatırımlar olarak ifade edilmektedir (Uçar, 2016: 72).

İşgörenlerin örgütlerinden ayrıldıkları zaman karşılaşacakları zorluklar ve katlanmak zorunda kalacakları maliyetler örneklendirildiğinde; işten ayrıldıklarında yeniden başka bir örgütün isteyeceği şartlara ayak uydurmak ve yeni bir düzeni oluşturmak zorunda kalmak, diğer bir şehire taşınmak durumunda kalması yahut hak edilen tazminatlar hususunda uğranılacak zararlar olarak gösterilmektedir (Uçar, 2016: 72). Örgütünden ayrılma durumunda kalan bireylerin yaşayabilecekleri en kötü sonuçlar ise işsiz kalabilmeleridir (Çöl ve Gül, 2005: 292-294).

Normatif bağlılık: Çalışanların örgüt bünyesinde kalmaları ile ilgili yükümlülüklerine ilişkin duygularını yansıtmalarıdır. Normatif bağlılık türünde bireyin örgütüne bağlılık duyması kendi yararı için değilde yaptıklarını etik olarak doğru ve ahlaki olduğuna inanması sebebiyle belirli davranış ve eylemleri sergilediği görülmektedir (Balay, 2000: 21-23).

Normatif bağlılık bireyin çalıştığı örgütüne karşı sorumluluk hissederek bu sorumluluk kapsamında yerine getirmesi gereken görevlerin olduğu bilincine sahip olması ve benimsemesi sonucunda; örgüt üyeliğini sürdürmesi gerektiği noktasında bir zorunluluk duyduğu bağlılık türüdür (Sevinç ve Şahin, 2012: 266-268). Wiener (1982) normatif bağlılığa sahip olan çalışanların ahlaki olarak zorunluluk hissettikleri için gönüllü olarak örgütte kalmaya devam ettiklerini savunmaktadır (Uçar, 2016: 74).

Devam ve normatif bağlılık arasındaki en temel fark normatif bağlılıkta işgörenlerin örgüt üyeliğini sürdürmek zorunda kalmalarının örgütün sağlayacağı maddi faydalar yahut çıkarlarla hiçbir ilişkisinin olmamasıdır. Nitekim normatif bağlılık; çalışanın geçmişte içinde buldukları, ailesinden gelen bazı alışkanlıkları, toplumsal değerlerini, arkadaşları ile uzun sürelerden beri tek bir örgütte çalışmalarını gibi faktörler bireyin örgütüne olan bağlılığını bir erdem olarak değerlendirmesine ve zaman içinde bu bağlılığı ahlaki bir yükümlülük şeklinde değerlendirmesine sebep olmaktadır (Sevinç ve Şahin, 2012: 266).

Çalışanların sadakatleri normatif bağlılık ile direkt ve doğru orantılıdır. Ayrıca normatif bağlılık kültürel ve sosyal özelliklerden etkilenmekte ve daha çok toplumcu yaşamı destekleyen kültürlerde görülen bir bağlılık türü olarak tanımlanmaktadır. Buna örnek olarak Wasti 2000 yılında Türkiye’de yaptığı bir araştırmada, normatif bağlılığı en çok etkileyen faktörlerin; normlar, örgüt kültürü, toplumcu yaşam tarzı, aile kültürü etkisi ve eş ahabap ricaları ile iş alınma gibi toplumcu yaşam kültürlerinde daha sık olarak gözlenen bir takım faktörlerden oluştuğu sonucuna varmıştır (Uçar, 2016: 74).

2.2.2. Davranıma Dayalı Bağlılık

Davranışsal bağlılık olarak tanımlanan bu bağlılık türü tutuma dayalı bağlılığın tam karşısı olarak görülmektedir. İşgörenlerin geçmiş zamanlarda yaptıkları tutum ve davranışları nedeniyle örgütlerine bağlı kalmaları ile ilgili olarak bireyin kendisine sunulan imkânları dikkate alarak örgüt üyeliğinin devamı yönündeki istek ve arzusu olarak tanımlanmaktadır (Çulha, 2008: 87).

Davranıma dayalı bağlılık yaklaşım modeli sosyal psikologların ilgi ve bakış açılarından etkilenmiştir. Davranımsal bağlılık, çalışanların geçmişte yaptıkları davranışlar sebebiyle örgütlerine bağlı kalma süreçleriyle ilgili olarak, birey kendisine verilen fırsatlardan ötürü örgütüne sadakatle bağlı kalma istek ve arzusuna sahiptir (Mottaz, 1989: 143-144’dan aktaran Çulha, 2008: 87).

2.2.2.1. Becker’in Yaklaşım Modeli

Becker’in ‘örgütsel bağlılığı’ bir ekonomik temele dayandırarak oluşturduğu ‘yan bahis yaklaşımı’ bağlılığın davranımsal yönüne odaklanmış bir yaklaşım modelidir. Becker’in kullandığı yan bahisler, çalışanların örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği yatırımları olarak tanımlanmaktadır. Becker’e göre örgütsel bağlılık işgörenlerin tutarlı davranışlarını sonlandırdığında kaybedeceği veya vazgeçeceği yatırımlarını düşünmek suretiyle bu davranışlar dizisine devam etme eğilim ve isteğidir (Meyer ve Allen, 1984’dan aktaran Uçar, 2016: 87). Bu yaklaşım modelinde işgörenlerin örgütte kalma ve üyeliğini devam ettirmesinin nedeni biriktirilen “yan bahisleri” kaybetme düşüncesidir. Zira bireylerin örgütte yaptıkları birçok yatırımlar (kıdem, terfi, para, çaba, kariyer, vb.) vardır. Bu yatırımlar örgütten ayrıldığında bireyler için bir maliyet olarak algılanmakta, bu sebeple birey bunları tümünden

kaybetme düşüncesi ile örgütte kalmayı tercih etmektedir. Nitekim özellikle belirli bir süreç sonrasında bazı maliyetlerin (emeklilik hesapları, kıdem vb. gibi) artması çalışanların örgütten bağlantısını kesmesini zorlaştırmak suretiyle işgörenin örgüt üyeliğine devam etmesini zorunlu kılmaktadır. Becker işgörenlerin bağlılık göstermesine neden olan ve temel teşkil eden dört çeşit “yan bahis” kaynağından bahsetmiştir (Cohen ve Lowenberg, 1990’ den aktaran Uçar, 2016: 88);

Genelleşmiş kültürel beklentiler; toplumların bireylerden beklentilerinin psiko-sosyal ve manevi yaptırımlar sebebiyle davranışların sınırlandığı bazı yan bahislere girebildiği görülmektedir. Çünkü toplumlarda gerçekte var olan bu beklentiler iş yerlerinde de işlenmektedir. Örneğin kişilerin sık olarak iş değiştirmesi “güvenilmez” olduğunun düşünülmesine neden olduğu için işgörenlerin örgütte kalmasını zorlamaktadır. Bu nedenle işgörenler iş değiştirerek yeni bir işe geçme konusunda mütereddit kalabilmektedir.

Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler; Bu yan bahis kaynağında uzun bir süre çalışan ve emeklilik için her ay maaşından kesinti yapılan bir kişinin örgütten ayrıldığı takdirde maaşından yıllardır kesilmiş olan bu miktarı kaybedecek olması ve emekli olamayacağını düşünmesidir. Bu kapsamda çalışanlar işletmede toplanan emeklilik paralarını kaybetmeyi göze almadıkları için örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Nitekim buda bir finansal yatırım maliyeti olarak görülmektedir.

Sosyal pozisyonlar için bireysel ayarlamalar; bireyin bulunduğu sosyal ortamdaki rolüne alışmış olması ve uyum sağlamasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumda işgörenler, çalıştıkları rolün gereklerini yerine getirdikleri için başka bir role uyum sağlamayı istememektedirler. Tecrübesini, deneyimini ve mevcut örgütle olan bağlantısını, işe girdiği ilk gününden itibaren koşullarını ayarlaması ve işlerini bir düzen ve ahenk içinde yapmasından dolayı sağladığı bu kolaylığı kaybetmek istememesi sebebiyle örgütüne bağlanmaktadır.

Yüz yüze etkileşim; sosyal etkileşimler, Becker’in yan bahis kaynağının dördüncüsünü oluşturmaktadır. İşgörenler iş arkadaşları ile yüz yüze kaldıkları birçok etkileşimin sonucunda kendileri ile alakalı bir kanaatin oluşmasını sağlamaktadırlar. Arkadaşlar arasında gerçekleşen bu kanaatin bozulmaması adına bireyler buna uygun olan davranışları sergilemektedirler.

Becker'in yukarıda sözünü ettiği "yan bahis" kaynakları ve bunlar için yapılan yatırımların günden güne arttığı görülmektedir. Bu nedenle çalışanın kıdem ve yaşı yaptığı yatırımların esas ölçüğü olarak kabul edilir. Bu esasa göre, çalışanın kıdem ve yaşı artıkça yatırımlarında artacak ve çalışanın örgütten ayrılması zorlaşacaktır. Bu yüzden birey örgütüne karşı bağlılık duyacaktır (Gül, 2002: 48-50).

2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşım Modeli

Salancik'in yaklaşım modeline göre bağlılık, bireyin davranışları aracılığıyla iş ve becerilerini örgütüne olan ilgisini güçlendirmeye yönelik inançlara bağlama durumu olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda bağlılığın, bireyin davranışlarına bağlanması sonucunda doğduğu iddia edilmektedir. Bu modelde bahsi edilen bağlılık, bireyin bilinen bir davranımla özdeşleşmiş olması şeklinde yorumlanmaktadır. Bu şekilde üç ayrı özellik, çalışanın davranımlarına bağlı yapmaktadır. Bu özellikler ise davranışların görünürlülüğü, değişmez oluşu ve isteğe bağlı olmalarıdır. Çalışanlar bu özellikleri kullanmak suretiyle davranışlarına daha az ya da çok bağımlı olabilmektedirler (Cengiz, 2001: 39-41).

2.2.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşım modeli, bir işgören tarafından işitilen ve gösterilen bağlılığın diğer bireyin işittiği ve gösterdiği bağlılıktan farklı olabileceği öngörüsünde bulunmaktadır. Bu yüzden bir bireyin örgüte bağlılığı kalitesi yüksek ürünlerin uygun fiyatla sunulmasını sağlarken diğer bir bireyin bağlılığı örgüt çalışanlarına karşı insani değerleri savunma şeklinde olabilmektedir (Reichers, 1985: 472-474 aktaran Uçar, 2016: 89). Buna ek olarak referans gruplarının, örgütün amaçlarıyla çatışan kendisine özgü hedef ve amaçları olabilmektedir. Böylece çalışan, bu kriterlerin herbiri için farklı farklı bağlılık düzeylerine sahip olmaktadır. Öte yandan işgörenlerin bu kriterler ve örgütün tümüne karşı gösterdikleri bağlılığın düzeyleri bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59-60).

Örgüt içerisinde bir birinden farklı unsurların bulunması sebebiyle bu kriterlere farklı bağlanma düzeylerinin oluşabileceği şeklinde ifade edilmektedir. Çoklu bağlılıkta, örgüt kendi içinde çeşitli gruplardan (yönetici, ortaklıklar, sendikalar v.b) meydana geldiği için işgörenler tek başlarına bağlılık unsuru değillerdir. Bu nedenle işgörenler örgüte bağlı kalmaları durumunda birden çok kritere sahiptir.

Araştırmacıların örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları sınıflandırmaların genelinde bağlılığın, örgütün tümüne duyulduğu şeklinde bir algı yer almaktadır. Oysa çoklu bağlılıkta bahsedilmek istenen ise örgüt içerisinde yer alan bir birinden farklı unsurların varlığını ve bu unsurlara farklı seviyelerde bağlılıkların gelişebileceğini öngörmektedir (Balay, 2000: 28-29).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Önemli Faktörler

Çok sayıda olumlu iş davranışlarının oluşmasının önünü açan örgütsel bağlılığın birçok faktörden etkilendiği yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Nitekim örgütsel bağlılıklar ile ilgili literatür incelemelerinde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok sayıda faktörün bulunduğu, fakat bunların sınıflandırılmalarının farklı şekillerde yapıldığı görülmektedir. Bu faktörler; bireyin geçmişteki iş yaşantıları, örgütle ve görevle ilgili, bireysel-demografik ve duruma bağlı faktörler şeklinde sınıflandırılmıştır (Uçar, 2016: 89). Başka bir araştırmacı bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş deneyimleri ve yapısal özellikler olarak sınıflandırmaktadır (Mowday vd., 1979 aktaran Çulha, 2008: 91).

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de çalışanın işi ilgili tatmin olma derecesidir. Bununla ilgili Meyer ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya göre, “iş tatmini ile örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık” arasında kuvvetli ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca konaklama ve otel işletmeleri ile yapılan bir diğer benzer araştırmada çalışanların iş tatmin duyguları ile duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Karatepe ve Uludağ, 2007: 659-662). Kim vd.(2005)’nin yaptığı başka bir çalışmada da iş tatminiyle örgüt bağlılığı arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Keleş (2006)’in yaptığı çalışmada ise iş tatmini ile örgütsel bağlılığın arasında olumsuz yönde zayıf bir ilişki bildirilmiştir. Örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırabilmek için çok sayıda yöntemi deneseler bile çalışanların gönüllü ve istekli olmamaları durumunda bunun gerçekleşmesi çok zordur. Bu sebeple yüksek seviyede örgütsel bağlılığı elde etmek için ilkin başarı oranı ve ihtiyacı yüksek olan bireylerin örgütte çalıştırılması gerekli olmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 175-177).

Yapılan birçok araştırma sonuçları dikkate alındığında; örgüt bağlılığını etkileyen çok değişik faktörlerin olduğu görülmektedir. Fakat örgüt bağlılığı üzerine etkili olan faktörlerin daha iyi anlatılabilmesi için örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler;

bireysel, çevresel ve örgütsel olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu sebeple yapılan bu araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ayrı ayrı incelenmiştir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların örgütleriyle alakalı algılarını etkileyerek örgütsel bağlılık türü ve düzeylerini farklılaştırabilen bireysel sebepler; demografik özellik ve kişilikle ilgili değişken faktörlerden meydana gelmektedir. Bunlardan demografik özellikteki değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu, çalışma süresi ve çalıştığı pozisyonudur. Kişilik ile ilgili diğer değişkenler ise çalışanların sahip olduğu beklentileri ve değerleri olarak tanımlanmaktadır (Çulha, 2008: 93).

Çalışanların **cinsiyet** özelliklerinin de incelendiği; Didim, Kuşadası, Çeşme ve Marmaris'teki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar ile yapılan bir araştırmada; erkeklerin duygusal ve normatif bağlılıkları bayanlara nazaran daha yüksek bulunduğu, bayanların devama dayalı bağlılıklarının ise erkeklerden daha yüksek seyrettiği sonucuna varılmıştır (Güçlü, 2006: 149-151).

Cinsiyet özelliklerinin duygusal bağlılığa etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada; erkeklerin duygusal bağlılıklarının bayanlarınkine kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonucun elde edilmesinin en önemli sebebinin; çalışmaya katılanlarının çoğunun erkek ağırlıklı olmasından kaynaklandığı bildirilmiştir (Tolay, 2003: 89-90). Cinsiyetle örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkileri tespit etmek için yapılan diğer bir araştırmada ise cinsiyet ile örgütsel bağlılığın duygu ve devam bağlılığı boyutlarıyla istatistiksel olarak pozitif bir ilişkisinin bulunmadığı bildirilmiştir (Joiner ve Bakalis, 2006: 446'dan aktaran Çulha, 2008: 93).

Yaş değişkeni, çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli bireysel faktörlerden birisidir. Yaşla örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek için birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalara göre yaşla-örgütsel bağlılık arasında değişik düzeylerde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizin kamu kurumlarında yapılan bir araştırmaya göre çalışanların yaşları ve meslekteki çalışma süreleri arttıkça ve medeni halleri evlilik lehine değiştikçe örgütsel bağlılıklarının arttığı belirtilmiştir. Ancak çalışanların "kurumlarında geçirdikleri süre ve yaşlarının ilerlemesinin" devam bağlılığı üzerine her hangi bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Çünkü Türkiye'de kamuya ait kurumlarında neredeyse ömür boyu istihdam garantisinin olması ve yine genellikle kamu çalışanlarının işlerinden ayrılmaya isteksiz olmaları, devam

bağlılığının temelini teşkil eden emeklilik hakkı, statü, kariyer, özel yetenek oluşumu gibi kuruma yaptıkları şahsi ve kişisel yatırımların değerini azaltmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 219). Tolay (2003: 89) tarafından yapılan yaşın duygusal ve normatif bağlılığa olan etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bir araştırmada; yaşı ilerlemiş olan çalışanların duygusal bağlılıklarının genç olanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonucun en önemli sebebi ise yaşı ilerlemiş olan bireylerin çok daha iyi mevki ve pozisyonlarda görev yapmaları, örgüt üyeliğini ispatlamış olmaları ve sonuçta iş tatminlerinin, genç işgörenlere göre daha da yüksek olmasıyla ilişkilidir. Aynı zamanda, yaş ilerledikçe çalışan için iş piyasasında iş olanaklarının azalması ve örgüte yaptıkları bireysel yatırımların fazla olması, örgüt üyeliğinden ayrılma kararı almayı zorlaştırmakta ve dolaylı olarak devam bağlılığının artmasına sebep olmaktadır. Yaş değişkeni ile örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla, hastanelerde yapılan başka bir araştırmada ise çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bildirilmiştir (Steers, 1977'den aktaran Çulha, 2008: 94).

Örgüte bağlılığı önemli düzeyde etkileyen bireysel faktörlerden birisi olan yaşla ilgili yapılan çalışmaların aksine çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çalışanların vücutca yıpranmaları sonucunda belirli bir yaşa ulaştıklarında örgütlerinden ve hatta sektörlerinden ayrılmak istemeleri bu ilişkinin negatif yönlü olmasına neden olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 407-409). Buna örnek olarak; Ürdün'de özel ve kamu sektörlerinde çalışan 332 orta düzeydeki yönetici ile yapılan bir çalışmada, yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz-negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Al-Qarioti ve Al-Enezi: 2004: 344-345'den aktaran Çulha, 2008: 95).

Çalışanların **medeni durumunun**, örgütlerindeki tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Tolay (2003: 19)'a göre örgütteki çalışanların bekâr veya evli olmalarının bilhassa iş değiştirme oranlarını etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu ve çalışanlar arasında medeni durum olarak evli gözükümlerinin örgütsel hizmetteki sürelerinin bekârlara kıyasla üç kat daha fazla olduğu kaydedilmiştir. Bu çalışmanın aksine otel işletmelerinde yapılan başka bir araştırmada ise çalışanların medeni durumlarıyla duygusal bağlılığı arasında olumlu veya anlamlı bir ilişkinin olmadığı bildirilmiştir (Karatepe ve Uludağ, 2007: 656). Meyer ve Allen (1997: 44) tarafından yapılan benzer bir çalışmada; bireylerin medeni

durumları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı rapor edilmiştir (Çulha, 2008: 95).

İşgörenlerin medeni durumlarının yanı sıra çocuklarının olup olmaması da duygusal bağlılıklarını etkilediği düşünülmektedir. Karatepe ve Uludağ (2007: 659-660)'ın yaptığı bir araştırmaya göre çalışanların çocuk sayıları artıkça üyesi oldukları örgütlerine karşı duygusal bağlılıklarının azaldığını belirtmektedirler. Bu durumun esas sebebi ise çocuk sayısının artmasına bağlı olarak çalışanların aileleri için ayırdığı zamanın örgütlerine ayırdıkları zamandan daha çok olmasına neden olmaktadır, bu da örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını azaltmaktadır.

Çalışanların bağlılığını etkileyen bireysel değişkenlerden birisi de hiyerarşide önemli bir yere sahip olan işteki **pozisyonlarıdır**. İşgörenlerin işyerindeki pozisyonlarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerinin incelendiği bir araştırmada; örgüt hiyerarşisi içinde üst kademelere çıkıldıkça duygusal ve normatif bağlılıkların yükseldiği, bunun aksine devam bağlılığının ise azaldığı saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçların bu şekilde ölçülmesinin en önemli sebebi; örgütün üst kademelerde görev yapan çalışanların, görevlerini nasıl ve ne şekilde yapacakları hususunda çok daha bağımsız olmalarının yanı sıra karar alma ve öncelik kullanma gibi özgürlüklerinin olmasıdır (Çulha, 2008: 95). Yapılan başka çalışmalarda, ılımlı ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzının örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilerken, otokratiksel yönetim tarzının katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelediği belirtilmektedir (Saldamlı, 2009: 37).

Örgütsel bağlılık üzerine etkisi olan bireysel faktörlerden bir diğeri ise bireyin **çalıştığı süredir**. Bağlılığın, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları ile işyerinde çalışılan sürenin işlendiği bir araştırmada; uyum ile işyerinde çalışma süresi arasında olumsuz yönde, özdeşleşmeyle çalışma süresi arasında olumlu yönde, içselleştirmeyle ise her hangi bir ilişki saptanmamıştır (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 497; aktaran Çulha, 2008: 96).

Örgütsel bağlılık ile her hangi bir pozisyonda “çalışılan süre” ve aynı örgütte çalışılan “toplam süre” arasında bir ilişkinin bulunduğu, bu ilişkinin yönünün de çalışanın örgütteki “toplam çalışma süresi” ile bağlılık arasında pozitif, aynı pozisyonlarda geçen yıl sayıları ile bağlılık arasında ise ters bir ilişkinin olduğu bildirilmiştir (Balay, 2000: 57). Tolay (2003: 90)'ın yaptığı başka bir araştırmaya göre; çalışılan sürenin örgütsel bağlılığın üç bileşeni ile de ilişkili olduğunu, çalışma süresi

artıkça çalışanların devam, duygusal ve normatif bağlılıklarında yükselme kaydedilmektedir. Ayrıca örgütte çalışılan süre artıkça çalışanların tecrübe, iş deneyimleri ve bağımsızlık düzeylerinin artmasına bağlı olarakta daha üst seviyedeki pozisyonlara gelebilmeleri duygusal bağlılığında gelişmesine neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile toplam çalışılan süre arasında daha önce yapılan çalışmaların aksine, otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada; işgörenlerin oteldeki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönde bir ilişki bulduklarını bildirmişlerdir (Yalçın ve İplik, 2005: 409-410). Bu durumun nedeni çalışanların uzun süreden beri otel işletmesinde çalışmalarına rağmen verdikleri hizmetin karşılığını tam olarak alamadıklarına inanmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İşgörenlerin **eğitim düzeyleri** de örgütsel bağlılıklarını önemli derecede etkilemektedir. Zira Mottaz'ın yaptığı bir çalışmada, eğitim düzeyinin tutumsal ve davranışsal bağlılık düzeyleri üzerine önemli ancak negatif bir etkisinin olduğu belirtilmektedir. Bu yüzden eğitim düzeyleri yüksek bireylerin eğitimi daha düşük bireylere göre işletmeden talep ettikleri beklentileri yüksek olmaktadır. Bu sebeple kendilerine eşit seviyede sunulan imkânlar karşısında; daha fazla eğitim almış olan çalışanların örgütsel bağlılıklarını azalttığı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılan başka bir araştırmaya göre; Çalışanların eğitim düzeyi artıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı görülmektedir. Bu duruma sebep olacak nedenlerinden birisi eğitimi yüksek düzeyde olanların, beklentilerinin de yüksek düzeyde olması ve öbürlerine göre iş alternatiflerinin de daha fazla olmalarından kaynaklanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 410).

Genel olarak yapılan çalışmaların aksine, yapılan bazı çalışmalarda bireysel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında belirli bir ilişkinin olmadığı araştırma sonuçları ile iddia edilmiştir. Bu araştırmalardan biri Çakar ve Ceylan (2005) tarafından yapılan çalışmada; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim seviyesi gibi değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir. Yine Hau ve Chow (1994: 8)'un Hong Kong ile Taiwan'da işgören Çin kökenli yöneticilerle yaptığı bir araştırmada kişisel değişkenlerden oluşan "yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiki olarak bir ilişkinin bulunmadığını kaydetmişlerdir (Çulha, 2008: 98).

Örgüt üyelerinin sahip olduğu **değerler bütünü** de örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Buna örnek olarak, bireysel başarı dürtüsü ile bağlılığı ölçmek için yapılan bir araştırmaya göre başarı dürtüsünü oluşturan hırslı olmak, üstün ve farklı olmak, sorumluluk almak gibi bireysel faktörlerle örgütsel (duygusal, devam ve normatif) bağlılıklar arasında değişik düzeylerde ilişkilerin bulunduğu belirtilmiştir. Bu ilişkiler; “başarı dürtüsü” bağımsız değişken olarak ele alındığında, “sorumluluk almanın” örgütsel bağlılığın üç boyutlu değişkenleri ile bir etkileşim içinde olduğu, ancak bu güdü ilişkisinin devam ve normatif bağlılık ile olumlu yönlü, duygusal bağlılıkla olumsuz yönlüdür. Bunlar içinde “hırslı olma” ve “başarıya inanma” güdüsü ile “üstün ve farklı olma” güdüsü sadece duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 185-187).

2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek çok sayıda örgütsel faktörün olduğu bilinmektedir. Örgütsel yapı, örgütsel kültür, örgütsel destek ve iletişim olanakları, örgüt harici verilen ödüller, çalışanların önemsenmesi, sosyal etkileşim, öğrenme fırsatı, rol çakışması, rol belirsizliği, liderlik tarzı, yönetim modeli, terfi imkânları, gruplar arası uyum, ödemelerdeki adalet ve örgüte güven algısı gibi temel unsurlar örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkili olan örgütsel faktörlerdir.

Buchanan (1974: 539-541 aktaran Çulha, 2008: 99) tarafından işgörenin işteki başarısında; örgütüne güveni, yönetici ve çalışma arkadaşları ile sosyal etkileşimi, terfi ve yükselme olanakları, rolünün belirginliği, örgütün amacı doğrultusunda üyelerin sergilediği tutumlar, çalışanlara verilen kıymet ve örgütsel destekler ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Örgütün sağladığı **harici ödüller** (teşvik fırsatları, ek ödemeler vb.) davranışa dayalı bağlılık açısından belirleyici olurken içerideki görevle ilgili ödüller (işteki derecesi, verilen görevin önem düzeyi, iş katılım derecesi vb.) ile harici sosyal destek ödülleri tutumsal bağlılıktan çok az etkilenmektedir (Mottaz, 1989’ den Uçar, 2016: 95). Bunun yanı sıra Boon ve Arumugam (2006: 110); çalışanlara verilen ödüllerin çalışanların bağlılık düzeyini artırmak için büyük bir etkiye sahip olduğunu ve ayrıca verilen bu ödüllerin çalışanların iş motivasyonlarını arttırdığını savunmaktadır.

Çalışana verilen kıymet örgütsel bağlılık üzerine etkili olan faktörlerden birisidir. İşinden ayrılan çalışanların diğer bir işletmede işe yerleştirilmeleri; kişiye verilen önem açısından böyle bir programın uygulanmasının devam edenler üzerinde

olumlu duyguların yaşanmasına katkı sağladığı ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Gültekin, 2006: 151-152).

Örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık boyutları ile farklı düzeylerde ilişkilerinin olduğu yapılan birçok çalışmalarla ortaya konulmuştur. Örgüt politikalarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada, örgütsel desteğin duygusal bağlılığa etkisini pozitif yönlü bir ilişki olarak değerlendirirken, devam bağlılığıyla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı istatistiksel olarak elde edilmiştir. Nitekim bu çalışmada; algılanan örgüt politikası ile duygusal bağlılığın arasında negatif bir ilişkinin olduğu gözlenirken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkiye ise rastlanılmamıştır (Randall, L.M. vd., 1991'den aktaran Çulha, 2008: 100).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın; devam, duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Kayseri ilinde 421 çalışan üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Örgütsel destek ile bağlılığın üç boyutu arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu bildirilirken; çalışanların örgütlerince desteklenmeleri durumunda ise duygusal bağlılıkları öbür bağlılık seviyelerinden daha yüksek oranda etkilendiğini ve en düşük etkilenmenin ise devam bağlılığında görüldüğünü bildirilmiştir (Çulha, 2008: 100). Örgütsel destek, bireylerin kendisini değerli hissetmesini sağlamakta, örgütlerine duygusal olarak bağlanma derecelerini arttırmakta ve böylece örgütlerde kalmaları ahlaki bir zorunluluk gibi görmelerine neden olmaktadır. Bunun yanında algılanan örgütsel destekleri yüksek olan çalışanların örgütlerinde kalma zorunluluğunu daha az hissettikleri görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilişkili olan en önemli faktörlerden bir tanesi de **örgütsel yapıdır**. Mekanik ve organik yapıdaki örgütlerde çalışan bireylerin örgütsel bağlılık dereceleri olumlu yönde etkilenmektedir. Bunun yanı sıra daha ılımlı çalışma koşulları olan, liderin daha demokratik ve babacan olduğu, dostlukların daha yoğun yaşandığı ve resmiyetten uzak olan organik örgüt yapılarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının, mekanik yapıda olan örgütlerdekine kıyasla daha fazla olduğu belirtilmektedir (Çulha, 2008: 101).

Uğur (2006: 131) tarafından ticari işletmelerin kendi aralarında birleşmelerinin ve bu birleşmelerden hâsıl olacak kazanımların çalışanların bağlılıkları ile ilişkisini belirlenmeye çalışıldığı bir araştırmada; birleşmeden elde edilen kazanımların çalışanların bağlılık düzeylerini önemli derecede ilişkili olduğu bildirilmiştir. Bu

kazanımların çalışanların devam ve duygusal bağlılığını olumlu yönde artırırken, normatif bağlılıklarını ise azalttığı görülmüştür.

Örgüt yapılarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemek için yapılan farklı bir çalışmada ise örgüt çeşitleri ile bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak bir ilişkinin olmadığı bildirilmiştir (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004: 346-348 aktaran Çulha, 2008: 95).

Sosyal etkileşim, bireyin örgütteki diğer bireylerle özdeşleşmeleri ve örgütleri ile sürekli bir etkileşim içerisinde bulunmaları olarak tanımlanmaktadır. Psiko-sosyal ilişkilerin incelendiği bir araştırmada; örgüt, çalışma grupları ve departman boyutları gibi üç ayrı grubun da çeşitli düzeylerde duygusal bağlılık ile ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda her üç boyutun kendi aralarındaki ilişkiler ve duygusal bağlılık ile ilişkilerinin incelendiği bu çalışmada; Çalışma grupları içindeki sosyal ilişkilerin departmanda duygusal bağlılığı olumsuz olarak, departmandaki sosyal ilişkilerin ise örgütsel boyuttaki duygusal bağlılığı olumsuz yönlü etkilediğini belirtmişlerdir (Heffner ve Rentsch, 2001'den aktaran Çulha, 2008: 121). Her üç grupta da (iş grubu, departman, örgüt) duygusal bağlılık ile sosyal etkileşim arasında olumlu bir ilişkinin saptanması, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimlerin olumlu olarak geliştirilmesinin oldukça önemli olduğunu ve sonucunda ise çalışanların duygusal bağlılıklarını artırdığı ifade edilmiştir. Diğer bir araştırmada ise çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler ve etkileşimlerin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinin istatistiksel olarak bir önem teşkil etmediği ortaya konmuştur (Keleş, 2006: 157).

Örgütlerin çalışanlarına sunduğu **öğrenme fırsatı**; çalışanları ile olan iletişimi ve çalışma zamanının esnekliği örgütsel bağlılığı etkileyen önemli örgütsel faktörler olarak görülmektedir. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada; öğrenme fırsatlarının, yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim ve çalışma zamanının esnekliğinin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği bildirilmiştir (Ng vd., 2006: 475-490).

Rol ile ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılığın belirlenmesinde oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Bu değişkenler ise, **rol çatışması** ve **rol belirsizliğidir**. Bunlardan rol çatışması, bireyin örgütte yaptığı görevlendirildiği iş ile örgüt tarafından kendisine verilen rolün uyumsuz olması ve çelişki yaşaması durumudur. İkincisi ise rol belirsizliğidir ki; işgörenlerin kendi iş rolleri ile ilgili yeterli bilgi sahibi olmamalarıdır (Eroğlu, 2013: 518-520). Rol çatışması ve rol belirsizliği; örgüt dışındaki iş alternatiflerinin çekiciliğini artırmakta, devam bağlılığını

etkileyerek örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 569-571'den aktaran Nagar, 2012: 54).

Örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunan faktörlerden birisi de örgütsel **liderlik çeşididir**. Örgüt içindeki lider tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla devlet hastanelerinde işgören 251 hemşire ile yapılan bir araştırmada; lider tipleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Bu çalışma da demokrat ve yardımcı özellikleri olan lider tipi ile örgütsel bağlılık arasında var olan ilişki yapıcı özellikte olan lider tipine kıyasla daha fazla olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Lok ve Crawford, 1999: 370'den aktaran Çulha, 2008: 94).

Örgütlerde uygulanan **yönetim tarzları** ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki önemli örgütsel faktörler arasında sıralanmaktadır. Her zaman katılımcı ve hesap vermeye açık yönetim tarzlarının, çalışanların örgütsel bağlılık duygularını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütde şeffaflık ilkesi, çalışanların katılımlarının teşvik edilmesi ve çalışanlara sorumluluklar verilmesini destekleyen yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılığı artırma yönünde bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. 4 ve 5 yıldızlı otellerde çeşitli kademelerde çalışan 126 kişi ile yapılan bir çalışmada; kurumsal bir yönetim uygulamasının otelde çalışanlarının işletmeye bağlılıklarını artırdığı sonucuna varılmıştır. Yine örgütsel bağlılık ile ilgili olarak bu çalışmada; “yönetim biçimi, örgütsel yapı, kararlara katılma, örgüt iklimi, sorumluluk” gibi konuların örgütsel bağlılığı etkilediği görüşü öne çıkmaktadır (Ayyıldız vd., 2007'den aktaran Çulha, 2008: 105).

Terfi etme fırsatları, ödeme sistemlerinde adalet ve iş grupları arasında uyum gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen önemli öğelerdir. Bir işletmede algılanan terfi fırsatlarının, ödeme sistemindeki adaletin, yönetim ile iş grubu ve çalışan ile iş grubu arasında olan uyumun devam ve tutuma dayalı bağlılığı olumlu yönlü etkilediği saptanmıştır. Buna ek olarak, işe ilgi ve katılım ile tutum ve devam bağlılığı arasında da olumlu bir ilişkinin olduğu, ancak işe ilgi ve katılım ile tutumsal bağlılık arasındaki ilişkinin devam bağlılığına göre daha fazla olduğu belirtilmiştir (Huselid ve Day, 1991: 390; aktaran Uçar, 2016: 95). Keleş (2006: 154) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise çalışanlar arasında adaletli yükselme, ücret ve ödül uygulamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumsuz yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

İşe ilgi ve katılım ile işe bağlılık faktörlerinin işgörenlerin; devam, duygusal ve normatif bağlılıkları ile ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, işe bağlılık, işe ilgi ve katılımın, örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devam, normatif) aranda önemli bir ilişki olduğu bildirilmiştir. Başka bir anlatımla işe adapte olmak, işe bağlılık ve işe ilgi ve katılım bileşenleri ile devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005'den aktaran Çulha, 2008: 106).

2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler kadar olmasa da çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine önemli etkiye sahiptir. Farklı alternatif iş imkânları, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli çevresel faktör olarak görülmektedir. Zira çalışanın iş imkânlarıyla alakalı sınırlı iş fırsatlarına yönelik algısı örgütüne daha fazla bağlanmasına sağlamaktadır (Balay, 2000: 67-68). Alternatif olabilecek iş imkânlarının olmayışı; Panley ve Gould'un (1988) yaptığı bağlılık sınıflandırmasında yer alan yabancılaştırıcı bağlılığın, Allen ve Meyer'in (1990) yaptığı sınıflandırmada ise devam bağlılığının temelini teşkil etmektedir.

Bireylerin örgütsel bağlılıklarına etki eden en önemli çevresel değişkenler iş gücü pazarının durumu ve iş imkânlarıdır. Bu çevresel etmenler ile örgütsel bağlılığın ilişkilerini inceleyen çalışmaların ise çok az olduğu dikkat çekicidir (Tolay, 2003: 24). Örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı üzerine oldukça etkili olan faktörlerden birisi de çalışanların sahip oldukları iş alternatifleridir. İş alternatifi imkânlarının çok olduğunu anlayan çalışanların örgütlerine olan devam bağlılığı, iş alternatifi az olan ya da olmayan çalışanlara göre daha düşüktür (Çakar ve Ceylan, 2005: 57). İş fırsatları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan bir çalışmada; işgücü piyasasındaki iş fırsatlarının fazla oluşu, örgüt bağlılığının bütün boyutlarına (duygusal, devam ve normatif bağlılık) negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır (Iverson ve Buttigieg, 1998: 16-18). Ancak örgütlerin, iş gücü pazarı üzerinde fazla bir kontrol gücü olmamasına rağmen; çalışanlara insan kaynağı planlaması gibi politikaların güdülmesi, terfi fırsatları ve rekabetçi ücret imkânlarının temin edilmesi, iş gücü pazarının çalışanlar üzerindeki etkisini azaltabileceği savunulmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen diğer bir çevresel faktör, sendikalar. Sendikalar; çalışanların veya örgütlerin iş, aş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını ve haklarını korumak ve daha iyi olacak şekilde geliştirmeye yönelik aralarında kurdukları oluşumlardır. Bu tanımlama ile çalışanların, sendikalarını kendi çıkarlarını koruyacak bir birlik olarak algılaması yanı sıra sendikanın varlığının da çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu etki yapacağı beklenilmektedir (Güçlü, 2006: 77-79).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar elde edilebilmektedir. Genel olarak bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre; “bağlılığın alt boyutları ile iş verimliliği, performans, işte kalma isteği, örgüt vatandaşlığı davranışı, somluluk ve iş tatmini” arasında pozitif; “işgücü devir hızı, devamsızlık, işten ayrılma isteği” arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Hau ve Chow, 1994: 3). Benzer bir ilişki de Randall (1991)’ın yaptığı meta analiz çalışmasında; örgütsel bağlılık ve işe zamanında gelip-gitme, işine devam etme, örgütte kalma isteği ile daha fazla çaba ve performans gösterme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Çulha, 2008: 107).

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi için bağlılığın bireysel, örgütsel ve çevresel sonuçları ayrı ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

2.4.1. Örgütsel Bağlılığın Bireysel Açından Sonuçları

Örgütüne bağlı olan çalışanlar; zor zamanlarda örgütünün yanında yer alan, işini aksatmayan ve düzenli olarak devam eden, bütün gün çalışan, örgüte ait varlıkları koruyan ve hedeflerini paylaşan işgörenler olarak ifade edilmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 54-56). Bağlılık düzeyinin yüksek olmasında; “ait olma duygusu, kendini güven içinde hissetme, etkili olma, yaşama dair bazı amaç ve hedeflere sahip olma, kendini pozitif hissetme yani olumlu algılama” gibi bireysel duyguların etkili olduğu düşünülmektedir (Cengiz, 2001: 78-80).

Örgütsel bağlılığın, performans verimliliğini artırmada önemli sonuçlara sahip olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların bağlılık derecelerinin yüksek olması durumunda, işe olan devamsızlıkları ve işten ayrılmalarında azalma eğilimi olarak yansımaktadır. İşine devamsızlık oranı yüksek olan ve işten ayrılma

eğilimi gösteren çalışanların birden fazla nedenlerden dolayı örgütleri için problem teşkil etmekte ve çok maliyetli olmaktadır. Bunların nedenleri ise (Mottaz, 1989: 154-156);

1. İlk olarak işe alınacak bir bireyin seçimi, işe alınması ve eğitilmesi oldukça maliyetlidir.

2. İşe yeni alınan bireye kapsamlı eğitim verilse bile ondan hemen verim alınamayacak ya da geçici biri örgüte getirildiğinde verimlilik azalma gösterecektir.

3. Devamsızlıkların fazla olması ve işten ayrılma durumları örgütte çalışan diğer çalışanların morallerinin bozulmasına sebep olacaktır. Nitekim örgütsel bağlılığın sonuçlarını tespit etmek için yapılan bir araştırmada; örgütsel bağlılık ile işe devam etme isteği arasında olumlu bir ilişki saptanırken, işten ayrılma isteği ve hızı ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Steers, 1977: 51-52). İstanbul'da faaliyet gösteren 5 ayrı bilişim sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan başka bir araştırmada; örgütsel bağlılığın işten ayrılma isteğini olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir (Çulha, 2008: 108).

2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Açıdan Sonuçları

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, örgüt bakımından çok önemli sonuçlara sahip olmaktadır. Örgütün hedef ve değerlerini benimseyen ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret sarfeden bireyler, örgütün etkinliğe ve verimliliğine katkıda bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip olan bireyleri örgüt bünyesinde tutmaya çalışmak, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması ve ek olarak hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamak örgütün gelişmesine önemli bir katkı sağlamaktadır (Tolay, 2003: 2-3). Örgütsel bağlılığın örgüt bakımından en önemli sonuçları ise işten ayrılma isteği, devamsızlık durumu, işgücü devir hızı, verimlilik, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi konulardır.

Bağlılık derecesinin yüksek olması örgüt açısından yüksek düzeyde iş performansı, iş verimliliği ve kalite artışı gibi faydaları sağladığı görülmektedir. Yapılan bir çalışmada; bağlılık tutumlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş verimliliği arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu, ancak duygusal bağlılığın etkisinin normatif bağlılığın etkisine göre daha büyük olduğu belirtilmektedir. Zoraklı bağlılığın iş verimliliği üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Çekmecelioğlu, 2006:163-165).

2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Grupları Açısından Sonuçları

Örgüt içindeki çalışma grupları, örgütsel verimliliğin oluşmasında en önemli faktörlerden birisini olarak görülmektedir. Bu konu ile ilgili Malezya’da 104 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada; tecrübeli ve deneyimli olan çalışma gruplarının çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artırdığına ilişkin sonuçlar elde ettiklerini belirtmişlerdir (Boon ve Arumugam, 2006:102). Ayrıca yaptıkları bu çalışmada, çalışma grupları ile aynı birimde beraber üretim yaparak çalışan bireylerin daha iyi tutum ve davranış sergilemesine neden olduğu ifade edilmiştir. Örgütteki “çalışma gruplarında görev yapma bilincinde, görev etkileşimi ve sosyal katılımı olan, aynı zamanda birbirlerine bağımlılık düzeyi yüksek olan çalışma gruplarının bu yüksek düzeydeki bağlılıkları tarafından etkileniyor olması işgörenin daha iyi tutum sergilemesine” neden olmaktadır (Cengiz, 2001: 80-82).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde, TRB2 Bölgesinde yer alan Van ilinde 3, 4 ve 5 yıldızı olan 19 adet otel işletmesinin, yöneticisinden kat görevlisine kadar her kademedeki çalışan otel personelinin; Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik gerçekleştirilen bu uygulamanın bulgu ve analizlerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm sektörü işletmelerinde, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırmamızın problemini oluşturmaktadır. Bu hedef doğrultusunda araştırmanın temel amacı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olup olmadığını ortaya koymak ve incelemektir.

Turizmin ülke ekonomileri için her geçen gün daha fazla önem arz etmesi nedeniyle otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık ilişkilerini araştırmamızın kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında örgütsel adalet, doğrunun ve hakkın örgüt içinde korunarak devam ettirilmesidir. Örgüt içinde adalet sağlandığı takdirde örgütün çalışanları yöneticilerinin tavır ve davranışlarını gerçeği yansıttığı için ahlaki ve adil olarak algılanmaktadır. Adalet, örgütlerde disiplin ve verimliliğin artmasında etkili olan en önemli kriterlerden birisidir.

Günümüzde sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır. Örgütler artık despot yönetim anlayışını terk eden, çalışanlarını birer makina gibi görmeyen, başarı ve hedefe ulaşmada örgütü temel unsur olarak değerlendiren entelektüel sermayeyi önemsemektedir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında, örgüt içinde adalet algısının en iyi düzeyde seyretmesi gerekmektedir. Örgütsel adalet kavramıyla doğrudan ilişkili olan örgütsel bağlılık kavramı örgütleri olumsuz olarak etkileyen bir faktördür.

Örgütsel adalet kavramı; örgüt içerisindeki çalışanların adil algılama düzeyi olarak tanımlanır ve iş görenlerin işleriyle ilgili düşünce ve eylemlerinin esasını teşkil

eder. İş hayatında eşitlik ilkesi ile özdeşleştirilen örgütsel adalet kavramı, iş görenlerin örgüt tarafından gördüğü saygının bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Koroğlu, 2015; Aktaş, 2010: 57). Bir diğer araştırmacıya göre "örgütsel adalet" örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade etmektedir (Çağ, 2011: 4). Kavram üzerine ilk çalışmaların 1961 yılında Homans tarafından "Dağıtımsal Adalet Teorisi" adlı eser ile başladığı sonrasında Adams'ın 1965 yılında yaptığı "Eşitlik Teorisi" adlı çalışması ile devam ettiği ve bu günümüze kadar birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir (Greenberg, 1987 aktaran Kavak, 2016: 9).

Örgütsel bağlılık kavramı ise işyeri çalışanlarının örgütü daha çok önemsemeleri; örgütün çıkarlarını, hedeflerini ve öz değerlerini kendi çıkarlarından daha üstün tutmaları sonucunda da daha fazla çalışma, çabalama azim ve isteği olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk çalışmanın 1961 yılında Etzioni'nin tarafından temeli "örgüte katılım modeline dayandırıldığı çalışması olarak bildirilmektedir (Çöp, 2008: 6). Ergeneli ve Arı (2005: 124) örgütsel bağlılık kavramını; örgütteki uygulamaların, iş ve örgütün özellikleri dikkate alınarak örgüte karşı sergilenen tutum ve tavırların sonucunda gerçekleşen olumlu davranışların bir göstergesi olarak tanımlamışlardır.

Turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde işgücü çalıştırma oranının oldukça fazla olması nedeniyle çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya gereksinimi arttırmıştır. Zira turizm sektörünün gelişiminde ana rol oynayan konaklama işletmelerinin en önemli üretim faktörü insandır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33). Bu araştırma ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çalışanların cinsiyetine, yaşına, öğrenim ve eğitim durumlarına, çalıştığı departmana ve işletmede görev aldığı statüye göre önemli bir farklılık oluşturup oluşturmadığı yapılan anket ve değerlendirme ölçütleri ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularında yapılan çalışmaların 1980 yıllardan sonra artış gösterdiği ve bu araştırmaların büyük bir çoğunluğunun ise Amerika kıtasında uygulandığı görülmektedir. Ancak turizm sektörü ve bilhassa otel işletmelerinde konu ile ilgili yapılan araştırmalara ilişkin literatürler incelendiğinde az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Nitekim bu sebeple Türkiye'mizde ki otel ve konaklama işletmelerde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları ve bu

alguların etkileşimleri hakkında çok fazla kaynağa rastlanılmadığı için bu araştırmamızın fikir temelini teşkil etmiştir.

Günümüzde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularında ayrı ayrı birçok çalışmanın yapıldığı görülse de ancak bu iki kavramın birbiri ile olan ilişkisini ve etkileşimlerini araştıran çalışmaların yeterli düzeyde yapılmadığı görülmektedir. Zira araştırmamıza konu olan turizm sektörü çalışanlarına yönelik örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların sayısı az ve yetersizdir. Örgütsel adalet konusunda ise çok çeşitli çalışmalar yapılmış fakat örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisini inceleyen çalışma pek azdır. Bu araştırmada turizm otel işletmelerinde çalışanlara özgü; örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık boyut ve sınıflandırmaları yapılarak iki kavram arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ele alınmıştır. İşletmelerde işgörenler arasında örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın hangi boyutunun daha önemli olduğu ve hangi boyutlarında adalet algısının daha güçlü düzeyde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Hizmet sektöründe yer alan turizm sektörü ülkelerin ekonomisine ve milli gelirine önemli katkılar sağlamaktadır. Turizm sektörü yoğun ve hareketli bir sektör olmasından dolayı turizm işletmelerinin en önemli üretim girdisi olan kalifiye iş gücüne daha fazla gereksinim duymaktadır. Nitekim işletmelerde iş gücünün devir seviyesinin yüksek olması turizm sektöründe en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. Turizm işletmeleri çalışanlarının yetenek ve kabiliyetlerini geliştirecek projeler ile personellerinden en üst düzeyde verim ve hizmet almayı arzu etmektedir. Entelektüel sermayenin hâkim olduğu günümüz koşullarında çalışanlar ise artık en iyi iş, en iyi ücret ve daha önemlisi adaletli ve haklarını alabilecekleri işleri tercih etmektedirler. Örgütsel adaletin işgörenler üzerinde işine adapte olma, bağlılık, iş tatmini ve verimlilik gibi etkiye sahip olduğu adaletsizliğin ise bunun tersi bir etki ile yönetim sorunları oluşturduğu bilinen bir gerçektir.

Bu çalışma da turizm sektörünü temsilen turizm otel işletmelerinde istihdam olan çalışanların örgütsel adalet algıları ve bağlılıklarının alt boyutları ile bunlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yukarıda bahsedilen esaslar doğrultusunda bu araştırmanın gerekliliği ve önemi anlaşılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, turizm otel işletmelerindeki örgüt çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları incelenerek, örgütsel adalet algı düzeyleri ile bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını çeşitli değerlendirme ölçütleri kullanılarak ortaya çıkartmaktır. Elde edilen bu sonuçların turizm işletmelerinde insan

kaynaklarının sevk ve yönetimine dair önemli veri ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında, Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ki ilişkiyi tespit etmek için Birleşmiş Milletlerin sınıflandırması ile on iki Hizmet Sektörünün alt sektörlerinden biri olan turizm sektörü seçilmiştir. Turizm, ülkelerin ekonomisine önemli faydalar sağlayan sektörlerin başında gelmektedir. Bu sektörde en önemli unsurlarından biri yoğun emek gerektiren bir sektör olması nedeniyle insandır. İş gücüne fazla ihtiyaç olması turizm sektörünün en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Bu nedenle turizm işletmeleri çalışanlarının yetenek ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik projelerle iş görenlerinden en üst düzeyde fayda sağlamayı arzu etmektedir.

TRB bölgesindeki illerde 1 ile 5 arasında yıldızı olan ve Turizm İşletme ve Yatırım Belgesine sahip toplam 77 adet otel ve konaklama işletmesi bulunmaktadır (KTB, 2016, İnternet1). Bütün evrene ulaşabilmek zaman ve ekonomik yönden mümkün olmayacağından yapılan bu araştırma Van ili ile sınırlandırılmıştır. Bölgedeki illerin tümünde yapılan turizm şekil olarak benzerlik göstermekte ancak işletme sayısı açısından iller arasında farklılıklar vardır. Van Gölü kenarında, turistik bir bölgede yer alan Van ilindeki otel işletmesi sayısı bölgenin tamamına kıyasla daha az sayıdadır.

Türkiye’de özellikle TRB bölgesinde otel işletmelerinin çoğunun sezonluk çalışması ve sürenin sınırlı olmasından dolayı yapılan bu araştırma turizm sezonu başına denk gelmiştir. Bu nedenle işletmelerde çalışan personel sayısının yeterli olmamasından dolayı sezonluk çalışan personelin adalet ve bağlılık konusu ile ilgili görüş ve düşünceleri tam olarak çalışmaya dahil edilememiştir. Ayrıca bazı otel işletmeleri iş yoğunluğu gerekçesi ile çalışmaya destek vermeyi kabul etmezken, bazı işletmelerin ise sezonluk olarak hizmet vermeleri sebebiyle açık olmadıkları görülmüştür. Araştırma maddi ve süre kısıtlarından dolayı bölgede yer alan diğer illerdeki otel çalışanlarına uygulanmamış olup, Van ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızı olan otel işletmesi çalışanlarına uygulanması en önemli sınırlılığıdır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

Turizm işletmelerinde araştırmaya katılan üst, orta, alt düzeydeki tüm yöneticiler ile bölüm müdürleri (güvenlik, ön büro, insan kaynakları, kat hizmetleri,

yiyecek içecek, satış ve pazarlama) yönetici olarak varsayılmıştır. Ayrıca örneklem grubunu oluşturanların evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan ve anket sorularını cevaplayan katılımcıların dürüst davranacakları varsayılmıştır. Çalışmaya katılan 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin, bölgedeki turizm işletmelerinin tamamını temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmada değerlendirme ölçeği olarak “örgütsel adalet ölçeği” ve “örgütsel bağlılık ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekler daha önce çok sayıda araştırmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliğinin test edildiği bildirilmiştir (Çöp, 2008: 13; Eral, 2019: 49). Bu sebeple anket form ve sorularının araştırma kapsamında uygun verileri elde ettiği tahmin edilmektedir.

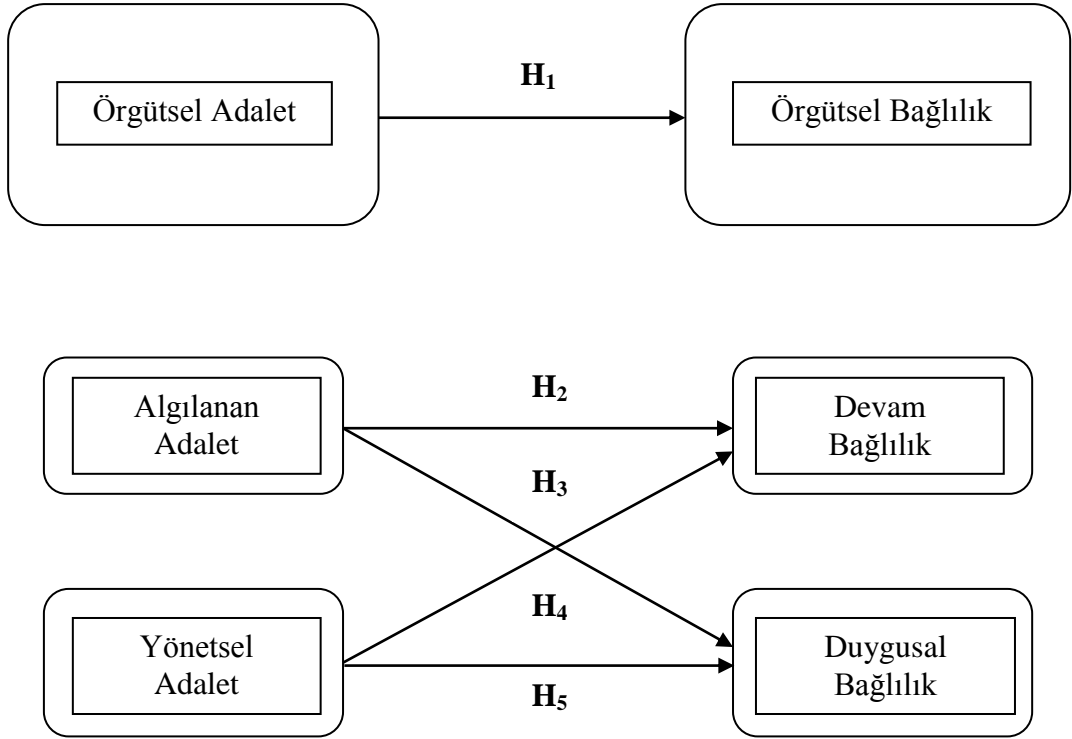
3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi aşamasında araştırılan konu ile ilgili bilimsel bilgi edinilir. Bu amaçla araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları altında incelenmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Model ve Hipotezleri

Bu araştırmada, betimleyici araştırma modeli ve açıklayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Betimleyici-tanımsal araştırmalar genellikle güncel sorunların çözümlenmesine yönelik pratikte yararı gözetilerek yapılan araştırmalardır (Ural ve Kılıç, 2006:19). Bu araştırmalarda temel amaç incelemeye konu olan olayı, bu olayın tüm değişkenlerini ve bu değişkenlerin tipik karakteristiklerini tanımlamak ve bu tanımlamaya özgü ileriye dönük tahminler yürütebilmektir (Çöp, 2008: 54-55). Betimleyici araştırma modeli, eldeki mevcut problemi bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlanmaktadır. Bu şekilde ileriye dönük tahminler yaparak önerileri geliştirmek daha mümkün olacaktır (Kurtuluş, 2004:252).

Kullanılan diğer bir araştırma modeli ise çalışılan konu ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmasına dayalı olan açıklayıcı araştırma modelidir (Altunışık vd., 2004: 61). Bu araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve etkileşimleri alt boyutlarda incelenmeye çalışılmıştır. Çöp, 2008’den uyarlanarak betimlenen araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;



Şekil-1: Araştırmanın Modeli

Araştırmada örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın turizm otel işletmelerinde çalışanlara göre farklılık gösterip göstermediği ve arasındaki ilişki ortaya konulmak istenilmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam, normatif bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

H₁: Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Çalışanların yönetsel adalet algıları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Çalışanların yönetsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının genellendiği ve araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü olarak tanımlanabilir. Evrenin bütünü oluşturulan bu birimler araştırmanın kapsamına giren olaylar, olgu ya da varlıklardan meydana gelmektedir. Gerçekte evreni anılan birimlerden çok bunların göstermiş olduğu özellikleri oluşturmaktadır. Ancak uygulamalarda araştırmanın evreni oluşturulurken bu özelliklerden daha çok bu özellikleri barındıran olay, olgu veya farklılıkları ifade edilmeye çalışılmıştır (Ural ve Kılıç, 2006: 33 aktaran Çöp, 2008).

TRB2 Bölgesinde (Bitlis, Hakkari, Muş, Van) yer alan Van ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı olan Turizm İşletme Belgesine sahip oteller bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın geniş bir alanı kapsamaması nedeniyle işletmelerin tümüne birden ulaşabilmek bir takım zorlukları da beraberinde getirmiştir. Bunun için araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alma yolu tercih edilmiştir. Araştırmalarda örneklemin niteliğinin ve niceliğinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan birisi genelin özelliklerini yansıtmayı yansıtmayacağıdır. Bu nedenle örneklem sayısının belirlenmesinde araştırmacının önceden bazı kararlar alması gereklidir. Araştırma konusu ile ilgili daha önceden bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden P değeri 0,05 olarak alınır (Arıkan, 2004:155-157).

Hurst (1994)'un ifade ettiği “Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen topluluğun uyumsuzluğunu gösteren ve araştırmacının bunu başlamadan önce tahmin etmesi gerekir. Buna göre katlanılabilir hata oranı % 3–5 arasında tahmin edilmelidir. % 3'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyütülecek bununla birlikte araştırmanın güvenilirliğide artacak; % 5'e yaklaştığında ise örneklem sayısı azalacaktır (Ünlüönen ve Sevim, 2005:58-59).

Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman kriteri de dikkate alınarak % 5 olarak belirlenmiştir. Araştırmalarda yapılan tüm çalışmaların bir güven aralığında olması büyük bir önem ve titizlik gerektirmektedir. Sosyal araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise artı eksi % 2,5 civarındadır. Diğer bir deyişle

güven aralığı oranı % 95'dir. Z değeri katsayısı 1,95'dir. Örneklemin büyüklüğünün tespit edilmesinde etkili olan kriterler aşağıda verilmiştir;

- ✓ Tercih edilen örneklemin yöntemi,
- ✓ Araştırmada kullanılan evreninin büyüklüğü,
- ✓ Araştırmadaki değişkenler bakımından evrenin yapısı; homojen veya heterojen bir özellik göstermesi,
- ✓ Değişkenin veya değişkenlerin türü, nitel veya nicel olması,
- ✓ Değişkenler ile ilişkili grup sayısı,

İstatistik yöntemlerinin bazılarının uygulanabilmesi için her grupta yer alan örneklem sayısının en az 30 birimden oluşması gerekebilir, araştırmada saptanan parametreler, standart sapmaları, standart hata oranı, anlamlılık düzeyleri gibi belirleyici öğelerden etkilenmektedir.

Bu yüzden böyle durumlarda araştırma yöneticisi evreni temsil eden örneklemin büyüklüğünü yukarıda ifade edilen öğeleri dikkate alarak belirleyebilmektedir. Bu araştırmanın örneklem sayısı ilk olarak Ryan (1995) tarafından geliştirilen, Öztürk ve Türkmen (2006) ile Çöp (2008)'ün araştırmalarında kullandıkları modelden uyarlanarak elde edilmiş ve uygulanmıştır.

Bu kapsamda örneklem büyüklüğünün hesap edilmesinde aşağıdaki örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır (Arıkan, 2004: 87);

$$n = \frac{NPq \times Z^2}{(N-1)B^2 + Pq}$$

Formülde verilen sembollerin anlamları şu şekildedir;

n = Örneklem sayısı

N = Araştırmayı oluşturan topluluğu

P = Topluluk oranı veya tahmini

q = 1-P,

B = Katlanılabilir hatanın oranını

Z = İstenilen güven aralığı olarak ifade edilmektedir.

Bu araştırmanın kapsamında, 335 kişi olan toplam çalışan sayısından bazıları mevsimlik çalıştıkları için kendilerine ulaşılamamış bazıları da anket uygulamasına katılmak istemediği için anket uygulanamamıştır. 335 kişiden oluşan evrende $\alpha=0.05$ anlamlılık ve $\pm \% 5$ hata payına göre ihtiyaç duyulan örneklem sayısı 179 kişidir (Baş,

2010: 41; Davis ve Cosenza, 1998:28; Yamane, 2001: 116-117; İnternet2, 2020). Ancak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik gerçekleştirilen bu araştırmanın güvenilirliğinin daha yüksek olması için mevcut şartlar zorlanarak işletme yöneticisinden kat görevlisine kadar her kademedeki çalışan otel personelinin 221 kişiye bire bir ulaşılarak yüz yüze anket uygulaması yapılmış ve veriler elde edilmiştir.

TRB Ortadoğu Anadolu Bölgesinde 3, 4 ve 5 yıldızlı olan Turizm İşletme Belgesine sahip toplam 77 adet otel işletmesi bulunmaktadır (www.kultur.gov.tr, 2020, İnternet1). TRB Bölgesindeki iller; Bingöl, Bitlis, Elazığ, Malatya, Hakkâri, Muş, Tunceli, Van illeridir. Bu illerde Turizm İşletme Belgesine sahip 3 ile 5 yıldızlı olan Bingöl ilinde 5, Bitlis ilinde 9, Elazığ'da 16, Malatya'da 15, Muş'ta 8, Tunceli'de 4, Hakkâri'de 4 ve Van ilinde ise; 19 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Van ilindeki otellerin Ryan formülüne göre örneklem çapı ≥ 13 otel olarak tespit edilmiştir. TRB Bölgesinin tümünde evrene ulaşabilmek zaman ve ekonomik yönden mümkün olmayacağından dolayı yapılan bu araştırma TRB2 bölgesindeki Van ili ile sınırlandırılmıştır.

Van ilinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı bulunan Turizm İşletme Belgesine sahip 19 adet otel işletmesi ile e-mail ve telefon aracılığı ile bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Görüşme talebini kabul eden otellerden randevu alınarak gidilmiştir. Anketler işgörenlerin yemek ve çay saatlerinde izin alınarak uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında Van ilindeki otellerin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından 3, 4 ve 5 yıldızlı olan 19 adet otel işletmesinde örneklem yöntemi ile yöneticisinden kat görevlisine kadar her kademedeki çalışan 221 otel personeline anket uygulanmış ve elde edilen bulgular değerlendirilerek yorumlanmıştır.

3.4.3. Veri Toplama Yöntemleri ve Ölçek Güvenirliliği Analizi

Bilimsel çalışmalarda örneklem ve evren belirlendikten sonra doğru veri ve bilgilerin nasıl toplanacağı ile ilgili olarak kararın verileceği aşamaya gelmektedir. Toplum ile ilgili olgular veya olayların çözümlenmesi için doğru bilgi ve verilerin elde edilmesi birinci önceliktir. Bilgilerin elde edileceği temel kaynak insandır. Dolayısıyla da bu çalışmada insan kaynağından doğru biçimde bilgi alma araçlarından biri olan yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır (Odabaşı, 1999: 81).

Anket yöntemi araştırma problemini ortaya koyacak soruların kullanılarak şekillendirilmesi ve örneklemden doğru bilgileri almak için düzenlenmiş yapısal formlardır (Nakıp, 2013: 173).

Örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaleti ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla örneklerden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın amaçları kapsamında anketin ilk başında katılımcının cinsiyet, yaş, görevli olduğu işletmede çalıştığı süre, medeni durumları, eğitim durumları ve çalıştıkları departman sorularının yer aldığı denek bilgi formundan yararlanılmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği tercih edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeği Colquitt (2001)'in 'On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of Measure' isimli araştırmasında kullandığı önceki araştırmacıların çalışmalarından yararlandığı 20 adet sorudan oluşan bir ölçektir. Colquitt anketini 4 ayrı başlık altında toplamıştır. Bunlar sırasıyla prosedürel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Fakat daha sonra Karabay (2004) çalışmasında faktör analizi yapmış ve literatür kısmında belirtildiği gibi 3 alt boyutta ele almıştır. Bu çalışmada ise örgütsel adalet; algılanan adalet ve yönetsel adalet başlıkları altında incelenmiştir.

Bu çalışmada toplanan veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve anket ifadeleri 2 faktör altında toplanmıştır. Adalet ölçeği anketinde bulunan ilk 6 soru (1,2,3,4,5 ve 6) algılanan(işlemsel) adaletle, sonraki 14 soru ise (8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19 ve 20) yönetsel (etkileşimsel) adalet ile ilgili sorulardır. Colquitt(2001)'in çalışmasında bulunan soruların 1. ve 2. si Thibaut ve Walker (1975)'den, 3., 4., 5., 6., 7. si Leventhal (1980)'den, 8., 9., 10., 11. si Leventhal (1976)'den, 12., 13., 14., 15., 16., 17. si Bies ve Moag (1986)'dan, 18., 19., 20. si ise Shapiro vd. (1994)'den alıntılanmıştır. Colquitt'in çalışmasının ölçek güvenilirliği oldukça yüksektir. Colquitt(2001)'in adalet ölçeğini Çöp (2008: 13) ve Eral (2019: 49)'da çalışmalarında kullanmıştır. Bu çalışmada, örgütsel adalet algısını ölçmek için Çöp (2008)'ün otel işletmeleri üzerine yaptığı bir çalışmada kullandığı örgütsel adalet anketinden, örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Eral (2019: 49)'in Ankaradaki otel işletmelerinde çalışanların bağlılık düzeylerini belirlemek üzere Gazi Üniversitesinde yaptığı çalışmada kullandığı bağlılık anketinden yararlanılmıştır.

Örgüte bağlılığı ölçmek için kullandığımız ölçek daha önce Allen ve Meyer (1991)'in geliştirerek kullandığı ölçeklerle bire bir örtüşmektedir. Ölçek literatürde incelediğimiz 3 farklı bağlılık boyutunu ele almıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Meyer, Allen ve Smith çalışmalarında alfa değerlerini duygusal bağlılık için 0.82, devam bağlılığı için 0.74 ve normatif bağlılık için 0.83 bulmuşlardır. Kullandığımız ölçeğe literatürde sıkça rastlanılmıştır. Meyer ve Allen'in geliştirdiği ölçeğin daha önce Özdevecioğlu (2003); Gül ve Oktay (2003); Yalçın ve İplik (2005) gibi birçok çalışmada kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı ölçmek için toplamda 15 soru sorulmuştur. Ancak ölçeğin faktör analizlerinde 4. ve 7. sorular katılımcılar tarafından ya yeterince anlaşılmadığından ya da cevap vermek istememeleri sebebiyle faktör yükleri 0.50'den düşük çıktığı için analizlere katılmayarak elenmiştir. Analizler sonucunda ölçekteki bu iki ifade değerlendirme dışı bırakılarak kalan ifadelerden 1,2,5,6,8,10,13 ve 14. sorular bir faktör altında, diğer ifadeleri oluşturan 3,9,11,12 ve 15. sorular ise bir faktör altında toplanmıştır. Toplamda 8 ifadeden oluşan birinci faktör; duygusal bağlılığı, 5 ifadeden oluşan ikinci faktör ise devam bağlılığı olarak tanımlanmıştır.

Çalışmamızda kullandığımız Colquitt'in (2001) örgütsel adalet ölçeği ve Meyer, Allen, Smith'in (1993) örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile ve tüm ölçeğin güvenilirliği analiz edilmiştir. Aşağıdaki Tablo-3'de güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach Alpha (α) değeri verilmiştir.

Tablo 3. Ölçeğin Kapsadığı Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlik Düzeyleri (n=550)

Kullanılan Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha(α) Değeri
Algılanan Adalet	6	0,891
Yönetmel Adalet	14	0,946
Adalet Ölçeğinin	20	(0,954)
Devam Bağlılığı	5	0,785
Duygusal Bağlılık	8	0,919
Bağlılık Ölçeğinin	13	(0,788)
Ölçek Geneli	33	0,874

Cronbach Alpha (α) ölçekte yer alan sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır (Kalaycı, 2008:405).

Ölçeğin güvenilirliği Alfa katsayına bağlı olarak aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Çöp,2008);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilirli değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek güvenilir bir ölçektir.

Tablo-3'deki sonuçlara bakıldığında adalet ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri $\alpha=0,954$, bağlılık ölçeği için Cronbach Alpha değeri $\alpha= 0,788$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarındaki Cronbach Alpha değeri ise: örgütsel adaletin alt boyutları; algılanan adalet boyutu için $\alpha=0,891$, yönetsel adalet boyutu için $\alpha=0,946$, örgütsel bağlılık boyutlarında ise; duygusal bağlılık boyutu için $\alpha=0,919$, devam bağlılığı boyutu için $\alpha=0,785$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genelini Cronbach Alpha değeri $\alpha=0,874$ olarak tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre kullanılan bu ölçeğin genel olarak hesaplanan Cronbach Alpha değeri ve her bir boyuta ilişkin hesaplanan değer sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırma verilerine göre betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü Adalet Ölçeği için 0,933, Örgütsel Bağlılık Ölçeği için 0,875 saptanmıştır. Ayrıca araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi ise (Barlett's Test of Sphericity'de Sig=0,000, $p<,000$) yeterli düzeydedir (Saruhan ve Özdemirci, 2016: 226).

Adalet ölçeği faktör analizi sonucu incelendiğinde toplam 20 değişkenin faktör yüklerinin 0,552 ile 0,824 arasında olduğu görülmektedir. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Adalet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
<i>1.Faktör Yönetsel Adalet</i>		10,816	54,08	54,08	,946
9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	,773				
12.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	,759				

13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	,752				
17.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,743				
18.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,736				
19.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,718				
20.Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	,699				
8.Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,685				
15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	,676				
14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,672				
10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,664				
16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,645				
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,614				
11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	,552				
2.Faktör Algılanan Adalet		1,488	7,44	61,52	,891
3.İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	,824				
1.Çalışma programım adildir.	,810				
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	,709				
6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,708				
5. İş sorumluluklarımlın adil olduğu kanısındayım.	,701				
4.Bir bütün olarak değerlendirildiğin de işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	,661				
K.M.O=0,933 (Barlett's) Sig=0,000 p=,000 Cronbach Alfa= ,954					

Bağlılık ölçeği faktör analizi sonucu incelendiğinde toplam 13 değişkenin faktör yüklerinin 0,549 ile 0,875 arasında olduğu görülmektedir. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5. Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1.Faktör Duygusal Bağlılık		5,261	40,47	40,47	,919
2. Çevreme bu kurumun (otelin) çalışılabilecek harika bir kurum (otel) olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	,875				
6. Çevreme, bu kurumun (otelin) bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	,837				
10. Diğer kurumlar (oteller) arasından bu kurumda (otelde) çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	,822				
14. Bana göre, bu kurum çalışılacak olası kurumların en iyisidir.	,801				
1. Kurumun (otelin) başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	,800				
13. Kurumun (otelin) geleceğini gerçekten önemsiyorum.	,790				
8. Çalıştığım kurum (otel), iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	,754				
5. Kendi değerlerimi kurum (otel) değerlerine yakın görmekteyim.	,705				
2.Faktör Algılanan Adalet		2,700	20,77	61,24	,785
11. Çalıştığım kuruma (otele) süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.	,808				
9. Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	,790				
3. Çalıştığım kuruma (otele) olan bağlılık düzeyim çok azdır.	,774				
12. Çoğu zaman, bu kurumun (otelin) personellerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	,719				
15. Bu kurumda (otelde) çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardı.	,549				
K.M.O=0,875 (Barlett's) Sig=0,000 p=.000 Cronbach Alfa= ,788					

Colquitt(2001)'in adalet ölçeği ve Meyer, Allen ve Smith(1991)'in bağlılık ölçeği 5'li likert şeklinde hazırlanmıştır. Colquitt ölçeğinde likert ifadelerini;

‘(1) Hiçbir zaman, Nadiren, (3) Ara Sıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman’ şeklinde iken Meyer, Allen ve Smith(1991) ölçeğinde likert ifadelerini; ‘(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum’ olarak düzenlenmiştir.

3.4.4. Araştırmada Elde Edilen Verilerinin İstatistiksel Analizi

Bu çalışmada ankete katılan katılımcıların ölçme değerlendirme araçlarına verdiği cevaplar bilgisayara aktararak oluşturulan verilerin değerlendirilmesinde SPSS 23.0 İstatistik analiz programı kullanılmıştır. Araştırmadaki anketlerin ikinci ve üçüncü bölümlerinde yer alan “örgütsel adalet” ve “örgütsel bağlılık” sorularına ait frekans yüzdeleri ile aritmetik ortalamaları ve standart sapmasına ilişkin değerleri ayrı ayrı alt detaylarıyla incelenmiştir. Demografik bilgilerin analizi için verilerin çözümünde frekans yüzde yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracı ifadelerini, kendi aralarında bir tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek maksadıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Ölçekler ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın her bir alt boyutu için Cronbach Alpha değeri bulunmuştur. Anket uygulamaları sonucu elde edilen verilerin çözümlerinde öncelikle demografik bilgiler için yüzde frekans yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan “örgütsel adalet” ve “örgütsel bağlılık” sorularının yüzde frekans, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri ayrı ayrı alt boyutlar dikkate alınarak incelenmiştir.

Bu araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki “Pearson Korelasyon” analizi yöntemi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Pearson Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki ilişkinin seviyesini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel bağlılığın boyutları korelasyon yöntemiyle analiz edilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, yer alan; 3 ila 5 yıldızı olan Turizm İşletme Belgesine sahip 19 adet otel işletmesinde, yöneticisinden kat görevlisine kadar her kademe çalışan otel personelinin;

Bu bölümde Van ilinde faaliyet gösteren 3 ila 5 yıldızı bulunan 19 adet otel işletmesinin; yöneticisinden kat görevlisine kadar her kademe çalışan otel personelinden elde edilen bilgilerin istatistiksel analizleri yapılarak, işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik bulgu, analiz ve yorumlara yer verilmiştir. Ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerini tanımlayan istatistikî bilgileri, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ölçeklerine ait verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımı ile standart sapma ve aritmetik ortalamaları bu bölümde verilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın, turizm otel işletmelerinde çalışanlara göre farklılık gösterip göstermediği ve aralarındaki ilişki “Pearson Korelasyon” yöntemi ile bu bölümde analiz edilip bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 6. Ankete Katılanların Cinsiyetine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	160	72.4
Kadın	61	27.6
Toplam	221	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo-6’da gösterilmiştir. Buna göre, Van ilinde yer alan turizm otel işletmelerinde çalışan ve araştırmaya katılan personelin % 72.4’ü erkek, % 27.6’ı kadındır.

Tablo 7. Ankete Katılanların Yaşa Göre Yüzde ve Frekans Dağılımı

Yaş (16-41+Arası)	Frekans	Yüzde(%)
16–20	15	6.8
21-25	57	25.8
26--30	70	31.7
31-35	34	15.4
36-40	27	12.2
41 Yaş+	18	8.2
Toplam	221	100.0

Ankete katılan otel işletmelerinde çalışanların yaş dağılımı Tablo-7’de verilmiştir. Buna göre, Van ilinde otel işletmelerinde çalışan ve araştırmaya

katılanların en fazla % 31.7 ile 26–30 yaş aralığında, en az % 6.8 ile 16-20 yaş aralığında oldukları görülmektedir.

Tablo 8. Ankete Katılan Personelin İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde(%)
1 Yıldan Az	41	18.6
1–5 Yıl	97	43.9
6–10 Yıl	62	28.1
11–15 Yıl	12	5.4
16+	9	4.1
Toplam	221	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların firmada çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo-8’de gösterilmiştir. Buna göre Van’da ki turizm otel işletmelerinde 1 yıldan az çalışanların oranı % 18.6, 1–5 yıl arasında çalışanların oranı % 43.9, 6–10 yıl arasında çalışanların oranı % 28.1, 11–15 yıl arasında çalışanların oranı % 5.4 ve 16 yıldan fazla çalışanların oranı ise % 4.1 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 9. Ankete Katılan Personelin Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde(%)
Evli	95	43.0
Bekâr	117	52.9
Boşanmış	9	4.1
Toplam	221	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo-9’da gösterilmiştir. Buna göre Türkiye’de turizm işletmelerinde çalışanların % 43.0’ı evli, % 52.9’u bekâr, % 4.1’i ise boşanmıştır.

Tablo 10. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Eğitim Durumları	Frekans	Yüzde(%)
İlköğretim	47	21.3
Lise	99	44.8
Yüksek Okul	25	11.3
Fakülte	44	19.9
Yüksek Lisans	6	2.7
Toplam	221	100.0

Araştırmaya katılanların eğitim durumları Tablo-10'da gösterilmiştir. Buna göre Van'daki turizm otel işletmelerinde çalışanların % 21.3'ü ilköğretim, % 44.8'i lise, % 11.3'ü yüksek okul, % 19.9'u fakülte, % 2.7'si yüksek lisans eğitimi almışlardır.

Tablo 11. Ankete Katılan Personelin İşletmede Çalıştıkları Departmana İlişkin Yüzde Frekans Dağılımları

Çalışılan Departman	Frekans	Yüzde(%)
Yiyecek İçecek	34	15.4
İnsan Kaynakları	8	3.6
Ön Büro	45	20.4
Muhasebe	15	6.8
Satış ve Pazarlama	16	7.2
Kat Hizmetleri	41	18.6
Güvenlik	4	1.8
Diğer	58	26.2
Toplam	221	100.0

Ankete katılanların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı Tablo-11'de gösterilmiştir. Buna göre turizm işletmelerinde çalışanların % 15.4 yiyecek içecek, % 3.6'sı insan kaynakları, % 20.4'ü ön büro, % 6.8'i muhasebe, % 7.2'si satış ve pazarlama, % 18.6'sı kat hizmetleri, % 1.8'i güvenlik, % 26.2'si diğer departmanlarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 12. Ankete Katılan Personelin Algılanan Adalet Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde Frekans Dağılımları ile Standart Sapma ve Ortalamaları

Algılanan Adalet Soruları	1		2		3		4		5		SS	AO
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Çalışma programım adildir.	24	10,9	25	11,3	35	15,8	62	28,1	75	33,9	1,34	3,63
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	39	17,6	24	10,9	37	16,7	54	24,4	67	30,3	1,45	3,39
3.İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	33	14,9	25	11,3	45	20,3	43	19,5	75	33,9	1,43	3,46
4.Bir bütün olarak değerlendirildiğin de işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	25	11,3	20	9,0	43	19,5	56	25,3	77	34,8	1,34	3,66
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	25	11,3	26	11,8	42	19,0	53	24,0	75	33,9	1,36	3,57
6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	36	16,3	32	14,5	36	16,3	61	27,6	56	25,3	1,41	3,31

Araştırmaya katılan otel işletmesi personelinin Tablo-12’de “Algılanan adalet” seviyelerine ilişkin yüzde frekans dağılımları ile standart sapma ve ortalama değerleri verilmiştir. Anketlere katılan personelin algılanan adalet ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde; çalışanlar arasında en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,66’lık bir değer ile “Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum”. Sorusuna verilirken, en düşük ortalamaya sahip ifade ise 3,31’lik değer ile “İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.” ifadesine verilmiştir.

Tablo 13. Anketlere Katılan Personelin Yönetmel Adalet Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde Frekans Dağılımları ile Standart Sapma ve Ortalamaları

Yönetmel Adalet Soruları	1		2		3		4		5		SS	AO
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	29	13,1	34	15,4	51	23,1	48	21,7	59	26,7	1,36	3,34
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	16	7,2	42	19,0	45	20,4	61	27,6	57	25,8	1,25	3,45
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	12	5,4	33	14,9	48	21,7	58	26,2	70	31,7	1,22	3,63
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	17	7,7	36	16,3	52	23,5	54	24,4	62	28,1	1,27	3,48
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	27	12,2	31	14,0	57	25,7	55	24,9	51	23,1	1,30	3,33
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	16	7,2	19	8,6	33	14,9	63	28,5	90	40,7	1,24	3,86
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	14	6,3	23	10,4	34	15,4	51	23,1	99	44,8	1,26	3,89

14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	17	7,8	19	8,6	44	19,8	57	25,8	84	38,0	1,25	3,77
15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	11	5,0	28	12,7	43	19,5	47	21,3	92	41,6	1,24	3,81
16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	20	9,0	21	9,5	42	19,0	60	27,1	78	35,3	1,28	3,70
17.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	16	7,2	32	14,5	44	19,9	58	26,2	71	32,1	1,26	3,61
18.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	14	6,3	31	14,0	47	21,3	54	24,4	75	33,9	1,25	3,65
19.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	18	8,1	30	13,6	45	20,4	57	25,8	71	32,1	1,28	3,60
20.Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	26	11,8	20	9,0	45	20,4	46	20,8	84	38,0	1,37	3,64

Tablo-13 incelendiğinde araştırmaya katılan personelin “Yönetimsel adalet” algıları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara göre en yüksek ortalama değer 3,89 ile “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler” ifadesine verildiği görülürken, en düşük değer ise 3,33 ile “Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler” ifadesine verildiği görülmüştür.

Tablo 14. Ankete Katılan İşletme Personelinin Duygusal Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans Yüzde Dağılımları Standart Sapma ve Ortalamaları

Duygusal Bağlılık Soruları	1		2		3		4		5		SS	AO
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Kurumun (otelin) başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	13	5,9	20	9,0	25	11,3	58	26,2	105	47,5	1,22	4,00
2. Çevreme bu kurumun (otelin) çalışılabilecek harika bir kurum (otel) olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	11	5,0	15	6,8	38	17,2	58	26,2	99	44,8	1,17	3,98
5. Kendi değerlerimi kurum (otel) değerlerine yakın görmekteyim.	9	4,1	31	14,0	47	21,3	60	27,1	74	33,5	1,18	3,71
6. Çevreme, bu kurumun (otelin) bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	8	3,6	25	11,3	35	15,8	48	21,7	105	47,5	1,19	3,98
8. Çalıştığım kurum (otel), iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	15	6,8	27	12,2	49	22,2	65	29,4	65	29,4	1,21	3,62
10. Diğer kurumlar (oteller) arasından bu kurumda (otelde) çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	8	3,6	31	14,0	32	14,5	47	21,3	103	46,6	1,22	3,93
13. Kurumun (otelin) geleceğini gerçekten önemsiyorum.	11	5,0	15	6,8	29	13,1	46	20,8	120	54,3	1,17	4,12
14. Bana göre, bu kurum çalışılacak olası kurumların en iyisidir.	14	6,2	23	10,4	36	16,3	46	20,8	102	46,3	1,23	3,95

Araştırmaya katılan otel işletmesi personelinin “duygusal bağlılık” sorularına verdikleri cevapların frekans yüzde, standart sapma ve ortalama değerleri Tablo-14’de verilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde 4,12 ile en yüksek ortalama değerine sahip ifade “Kurumun (otelin) geleceğini gerçekten önemsiyorum.” ifadesi olurken en düşük ortalama ise 3,62 ile “Çalıştığım kurum (otel), iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.” ifadesi olmuştur.

Tablo 15. Ankete Katılan Personelin Devam Bağlılığı Sorularına Verdiği Cevapların Frekans Yüzde Dağılımları ile Standart Sapma ve Ortalamaları

Devam Bağlılığı Soruları	1		2		3		4		5		SS	AO
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
3.Çalıştığım kuruma (otele) olan bağlılık düzeyim çok azdır.	115	52	32	14,5	24	10,9	26	11,8	24	10,9	1,43	2,15
9. Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	76	34,4	32	14,5	42	19,0	38	17,2	33	14,9	1,47	2,63
11. Çalıştığım kuruma (otele) süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.	87	39,4	36	16,3	39	17,6	32	14,5	27	12,2	1,44	2,44
12. Çoğu zaman, bu kurumun (otelin) personellerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	38	17,2	44	19,9	54	24,4	46	20,8	39	17,6	1,34	3,01
15. Bu kurumda (otelde) çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardı.	144	65,2	23	10,4	22	10,0	9	4,1	23	10,4	1,35	1,84

Tablo-15’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin “devam bağlılığı” ile ilgili verdikleri cevapların yüzde frekanslar ile standart sapma ve ortalama değerleri gösterilmektedir. Devam bağlılığı sorularına çalışanlar tarafından verilen en yüksek

ortalamaya sahip ifade 3,01 ile “çoğu zaman, bu kurumun (otelin) personellerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür” ifadesi olurken, en düşük değere sahip ifade ise 1,84 ile “bu kurumda (otelde) çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardı” ifadesinde saptanmıştır.

Pearson korelasyon analizi, iki farklı değişken faktör arasında olan ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında bilgi veren bir analiz yöntemidir. İncelenen faktörlerin korelasyon katsayısı +1 ve -1 arasında değişmekte ve “r” harfi ile gösterilmektedir. İki faktör arasındaki ilişkinin +1 ya da -1’e yakın olması ilişkinin gücünü göstermektedir. Bu kapsamda Pearson katsayısının +1’e yaklaşmış olması iki değişken faktör arasındaki ilişkinin doğrusal ve pozitif olduğunu, -1’e yaklaşması durumunda ise iki değişken arasındaki ilişkinin negatif olduğunu ifade etmektedir. Katsayının 0 olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Akalin, 2015: 146-148). Bu araştırmada, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi testinin sonuçları Tablo-16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Otel Personelinin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Pearson Korelasyon Tablosu

	Örgütsel Adalet	<i>Algılanan Adalet</i>	<i>Yönetmel Adalet</i>	Örgütsel Bağlılık	<i>Devam Bağlılığı</i>	<i>Duygusal Bağlılık</i>
Örgütsel Adalet	1					
<i>Algılanan Adalet</i>	0,876**	1				
<i>Yönetmel Adalet</i>	0,972**	0,737**	1			
Örgütsel Bağlılık	0,612**	0,551**	0,588**	1		
<i>Devam Bağlılığı</i>	0,081	0,084	0,072	0,507**	1	
<i>Duygusal Bağlılık</i>	0,653**	0,580**	0,631**	0,815**	-0,087	1

*p<0,05, ** p<0,01

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2 yönlü) olduğunu göstermektedir. N=221

H₁: Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem düzeyinde Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo-16'da görüldüğü üzere Pearson korelasyon katsayısı $r=0,612$ ve $p=0,000$ olarak ölçülmüştür. Bu sonuçlara göre örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algısı arasında pozitif yönlü orta şiddette bir korelasyon ilişkisi saptanmıştır. Sonuç olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusu olduğu için **H₁ kabul edilmiştir.**

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Karabay (2004)'in kamu ve özel sektörde çalışan toplam 260 denek üzerinde yaptığı çalışmada regreasyon analizini ($r=528$) orta kuvvette bir ilişki olarak bildirmiştir. Çöp (2008)'ün Türkiye ve Polonya'daki 4 ve 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde çalışan 455 denek üzerinde yaptığı benzer bir çalışmada ise örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin regreasyon analizini $r=552$ orta kuvvette bir ilişki olarak tespit etmiştir. Her iki araştırmadaki bulgular elde edilen bu sonuçları tam olarak destekler niteliktedir. Ayrıca Dilek (2004)'in TSK'da yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ancak nispeten zayıf bir ilişki olarak yorumlamıştır.

H₂: Algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki olup olmadığı 0,05 önem düzeyinde Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo-16'ya göre algılanan adalet boyutu ile devam bağlılığı arasında Pearson korelasyon katsayısı Van'daki Otel çalışanları için $r=0,084$ ve $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. Bu duruma göre algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü oldukça zayıf bir ilişki vardır. Van ilinde otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmada işgörenlerin algılanan adalet anlayışları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Böylelikle **H₂ hipotezi reddedilmiştir.**

Algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşan birçok araştırmalar (Bağcı, 2013; Jamaludin, 2009) mevcuttur. Bunlardan biri olan Jamaludin (2009) tarafından yapılan iki farklı çalışmada, algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında birinci çalışmada zayıf kuvvette bir ilişki $r=0,23$, diğesinde orta kuvvette bir ilişki $r=0,44$ olduğu belirtilmiştir.

H₃: Algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem düzeyinde korelasyon analizi uygulanarak araştırılmıştır. Tablo-16'ya göre algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasında korelasyon katsayısı $r=0,580$ ve $p=0,000$ olarak saptanmıştır. Bu duruma göre algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Sonuç olarak algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla **H₃ hipotezi kabul edilmiştir.**

Uçar (2016) algılanan adalet ile duygusal bağlılık ($r=0,534$) arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Ayrıca Yıldırım (2002) farklı iki fabrikada yaptığı çalışmada; “algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasında fabrikalardan birinde zayıf kuvvette bir ilişki ($r=0,230$), diğer fabrikada ise orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,440$) olduğunu rapor etmiştir. Dilek (2004) ise yaptığı çalışmada algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasında orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,444$) olduğunu belirtmiştir.

H₄: Çalışanların yönetsel adalet algıları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetsel adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla 0,05 önem düzeylerinde korelasyon analizi testi yapılmıştır. Tablo-16'da korelasyon analizine ilişkin yönetsel adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin düzeyi verilmektedir. Elde edilen bu bulgulara göre, örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlardan yalnızca devam bağlılığı ile örgütsel adalet ($r=0,081$) ve boyutları (algılanan adalet $r=0,084$, yönetsel adalet $r=0,072$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamış, bu boyutların dışında kalan diğer tüm boyutlar arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Tablo-16'ya göre Pearson korelasyon katsayısı $r=0,072$ olarak bulunmuştur. Bu duruma göre algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü oldukça zayıf bir ilişki vardır. Elde edilen sonuçlara göre Van'daki işletmelerde algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Böylelikle araştırma sürecinde kurgulanmış olan **H₄ hipotezi reddedilmiştir.** Bal (2014) Manisa'da eğitim kurumlarında, çalışanlara yönelik örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelediği bir araştırmasında örgütsel adalet ve boyutları ile devam bağlılığı

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=0,05$) bulunmadığını bildirmiştir. Yıldırım (2002) tarafından yapılan bir çalışmada yönetsel adaleti ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde oldukça zayıf bir ilişki ($r=0,02$); San ve Yalçıntaş (2017)'in yaptığı çalışmada ise ters yönlü zayıf bir ilişki ($r=-0,17$) olarak elde edilmiştir.

H₅: Çalışanların yönetsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların yönetsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem düzeylerinde korelasyon analizi ile test edilerek incelenmiştir. Tablo-16'ya göre Pearson korelasyon katsayısı bu çalışmada $r=0,631$ ve $p=0,000$ olarak ölçülmüştür. Elde edilen bu bulgular yönetsel adalet algıları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Sonuç olarak Van'daki otel işletmelerinde çalışanların yönetsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla bu araştırmanın **H₅ hipotezi kabul edilmiştir.**

San ve Yalçıntaş (2017)'in İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=-0,646$) olarak bildirmişlerdir. Dilek (2004) çalışmada yönetsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki ($r=0,559$) tespit etmiştir. Bal (2014) Manisa'da eğitim kurumlarında çalışanlara yönelik örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında; duygusal bağlılık ile örgütsel adalete ilişkin amirlerle ilişkiler ($r=0,350$) ve çalışanlarla ilişkiler ($r=0,230$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmiştir. Çöp (2008) ise çalışmada yönetsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve orta şiddette bir ilişki ($r=0,423$) olduğunu ifade etmiştir.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe, otel ve konaklama işletmeleri yoğun bir sektör olmasından dolayı iş gücü varlığı işletmeler için oldukça önemli bir yapıya sahiptir. Dünyamızda turizm faaliyetlerine dâhil olan insan sayısının hızla artmasına bağlı olarak turizmin gelecek yıllarda ortalama % 6,8 oranında yıllık bir büyüme göstereceği tahmin edilmektedir. Turizmin milli gelir ve istihdam açısından vazgeçilemez hizmet sektörlerinden olduğu bilinmektedir. Turizm Örgütünün verilerine göre Türkiye turizminin gelecek yıllarda % 4,5'lik büyüyeceği öngörülmektedir. İş gücünün ise bu gelişmeleri etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu bilinmektedir. İşletmeler verimlilik ilkesi doğrultusunda, gün geçtikçe artan rekabet koşullarında kâr elde etmek ve işletmelerini devam ettirebilmek için mevcut olan işgörenlerini örgütte tutmak istemektedirler.

Bu araştırmanın temel amacı Turizm otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları ile ilgili farklılıkların meydana gelip gelmediği bu çalışmanın temel çerçevesini teşkil etmektedir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada öncelikle literatür bilgileri öz ve kısa olarak verilmiştir. Örgütsel adalet ile ilgili çok farklı kuramsal yaklaşımların olduğu görülmektedir. Bu kadar çok sayıda kuram ve teorinin olması adalet algısının boyutlarının açıklanması ve sınıflandırılmasında güçlükler oluştursada, Örgütsel adaletin en genel boyutları ele alınmış ve sonuç odaklı olarak algılanan ve yönetsel adalet altboyutları üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, örgütsel adaletin temeli sayılacak nitelikte çalışmalara konu olan Colquitt (2001)'in 'On the Dimensionality of Organizational Justice; A Construct Validation of A Measure' adlı araştırmasında kullandığı "örgütsel adalet ölçeğinden" faydalanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları incelenmiş ve örgütsel bağlılığı ölçmek için Eral (2019: 49)'ın Ankaradaki otel işletmelerinde çalışanların bağlılık düzeylerini belirlemek üzere Gazi Üniversitesinde yaptığı çalışmada kullandığı bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada literatür incelemesi tamamlandıktan sonra analizler yapılmaya başlanmıştır. Yapılan analizlerde öncelikli olarak çalışanların demografik özelliklerine ilişkin yüzde frekans dağılımları verilmiş, sonrasında "örgütsel adalet" ve "örgütsel

bağlılık” ölçeğinin yüzde frekans dağılımları ile aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerinin bulunduğu tablolar şeklinde verilmiştir. Son analiz olarak ise iki farklı faktör arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon testi örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına uygulanmıştır.

Bu araştırmanın anket uygulaması Van ilindeki merkez ilçelerde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızı bulunan otel işletmelerinde yapılmıştır. Toplamda 221 anket analiz için veri tabanına yüklenmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda elde edilen bulgulara göre şu sonuçlara varılabilir;

Örgütsel adaletin boyutlarından biri olan “algılanan adalet”; mevcut olan kaynakların belirli bir standarda, kurala ve hükümlere göre tanımlanan kişilere taksim edilmesidir. Bu çalışmada algılanan adalet ile ilgili sorulan ilk 6 soruya verilen cevapların ortalaması 3,50 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin incelenen diğer bir boyutu olan işlemsel yani “yönetmelik adalet”; kazanımların tespit edilmesinde kullanılan yöntem ve süreç ile ilgili adalet algısı olarak tanımlanabilir. Yönetmelik adalet ile ilgili 14 soruya verilen cevapların ortalaması ise 3,62 olarak ölçülmüştür. Yönetmelik adalet, “çalışanlar ile yöneticiler arasında var olan iletişimdeki adalet algılaması yada alınan kararların bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet” algısıdır (Çöp, 2008: 122).

Genel anlamda adalet ölçeğine verilen cevaplar “oldukça” ile “tamamıyla” arasında yer aldığı görülmektedir. Burada bilinmesi gereken Van’daki örgüt kültürünün etkileşiminin yönetimsel adalete yansımış olmasıdır. Yönetimsel adalet sorularına verilen cevapların ortalaması daha yüksektir. Van’daki otel işletmelerinde çalışan insanların arasındaki sosyal ilişkilerin örgütlere yansıdığı ve çalışanların yönetmelik adalet algılamalarının daha yüksek olduğu açıktır. Erkuş ve arkadaşlarının (2011) banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada dağıtım adaleti ortalamasını 3.62, işlemsel adalet ortalamasını 3.58 ve algılanan adalet ortalamasını ise 3.73 olarak bulduklarını bildirmişlerdir. Eker (2006) tarafından İskenderun’da yapılan bir çalışmada ise işlemsel adalet için 3.21, dağıtımsal adalet için 3.21, etkileşimsel adalet için 3.88 aritmetik ortalamalar bulunmuştur. Ambrose vd. (2002)’in yaptıkları benzer bir çalışmada ise dağıtım adaleti ortalaması 3.14, yönetmelik adalet ortalaması 3.01 ve algılanan adalet ortalamasını 3.80 bulmuşlardır. Yapılan bu çalışmalarda verilen cevapların ortalaması ile yapmış olduğumuz çalışmanın sorularına verilen cevapların ortalaması arasında uyum ve benzerlik olduğu gözükmektedir.

Bağlılık ölçeği boyutlarından devam bağlılığı, işgörenlerin örgütlerinden ayrılmalarının işyerlerine getireceği ek maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması sonucunda bir zorunluluk duyarak işletmeye devam etme isteği olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada devam bağlılığı sorularına verilen cevapların ortalaması 2,41 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte önemli çıkan diğer bir bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık ise işletmede çalışan işgörenlerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma istek ve arzusu olarak tarif edilmektedir. Bu araştırmada duygusal bağlılık sorularına verilen cevapların ortalaması 3,91 olarak bulunmuştur.

Bağlılık ölçeğinin geneline verilen cevapların ortalaması da “hiç katılmıyorum” ile “tamamıyla katılıyorum” arasında yer almaktadır. Bağlılık konusunda daha önce Uçar (2016:128-129) tarafından özel banka çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada duygusal bağlılığın aritmetik ortalaması 3,75 ve devam bağlılığın aritmetik ortalaması 2,94 olarak tespit edilmiştir. Boylu, Pelit ve Güçer (2007:64)'in akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada ise duygusal bağlılık ortalamasını 3,80 olarak bulmuşlardır. Çöp (2008; 122)'ün Türkiye ve Polonyadaki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine yaptığı bir çalışmada; duygusal bağlılık ortalamasını 3,47 devam bağlılığı ortalamasını ise 3,31 olarak tespit etmiştir. Burdan anlaşılacağı üzere daha önce yapılan yukarıdaki çalışmalarda “bağlılık ölçeğine” verilen cevaplar ile bizim bu çalışmamıza verilen cevapların örtüşdüğü görülmektedir.

Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı varsa kuvveti ve yönü 0,05 önem düzeyinde yapılan Pearson korelasyon testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algısı arasında pozitif yönlü orta şiddette bir korelasyon ($r=0,612$) ilişkisi saptanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusu olduğu için **H₁ hipotezi kabul edilmiştir.**

Algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem düzeyinde Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre algılanan adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü oldukça zayıf bir korelasyon ($r=0,084$) elde edilmiştir. Van'da otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmada işgörenlerin algılanan adalet anlayışları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Dolayısıyla **H₂ hipotezi reddedilmiştir.**

Algılanan adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem düzeyinde korelasyon testi ile araştırılmıştır. Buna göre algılanan adalet ile

duygusal bağıllık arasında korelasyon katsayısı $r=0,580$ ve $p=0,000$ olarak saptanmıştır. Bu duruma göre algılanan adalet ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, algılanan adalet ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki olduğu için **H₃ hipotezi kabul edilmiştir.**

Bu araştırmada çalışanların yönetsel adalet algıları ile devam bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı $r=0,072$ olarak bulunmuştur. Bu duruma göre algılanan adalet ile devam bağıllığı arasında pozitif yönlü ancak oldukça zayıf bir ilişki vardır. Örgütsel bağıllığı oluşturan boyutlardan yalnızca devam bağıllığı ile örgütsel adalet ($r=0,081$) ve boyutları (algılanan adalet $r=0,084$, yönetsel adalet $r=0,072$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır, ancak bu boyutların dışında kalan diğer tüm boyutlar arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Elde edilen bu sonuçlara göre Van'daki işletmelerde algılanan adalet ile devam bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle **H₄ hipotezi reddedilmiştir.** Bal (2014) Manisa'da eğitim kurumlarındaki çalışanlara yönelik örgütsel adalet ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkileri incelediği bir araştırmasında örgütsel adalet ve boyutları ile devam bağıllığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin ($r=0,05$) bulunmadığını bildirmiştir. Yıldırım (2002) tarafından yapılan bir çalışmada yönetsel adalet ile devam bağıllığı arasında pozitif yönde oldukça zayıf bir ilişki ($r=0,02$); San ve Yalçıntaş (2017)'in yaptığı çalışmada ise ters yönlü zayıf bir ilişki ($r=-0,17$) olarak elde edilmiştir.

Çalışanların yönetsel adalet algıları ile duygusal bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem düzeyinde korelasyon analizi ile test edilerek incelenmiştir. Elde edilen bulgular yönetsel adalet algıları ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin ($r=0,631$) varlığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre Van ilindeki otel işletmelerinde çalışanların yönetsel adalet algıları ile duygusal bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla bu araştırmanın **H₅ hipotezi kabul edilmiştir.**

Bu araştırma, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağıllık ilişkisi üzerine yürütülmüştür. Bu nedenle bunun dışında adalet ile ilgili diğer örgütsel tutum, davranış ve insan kaynakları gibi konularda ek çalışmalara ihtiyaç vardır. Ancak gelecekte bu

alanda araştırma yapacak olanların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığa dayalı davranış konularında insan kaynakları ile ilgili yapacakları çalışmalara ışık tutacağı ve önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile boyutları arasında ilişkiler tespit edilmiş ve bu ilişkilerin durumu saptanmıştır. Ancak söz konusu bu ilişkilerin neden kaynaklandığı üzerine herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle sonraki dönemlerde alanda çalışacak araştırmacılara, örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki bu ilişkilerin nelerden kaynaklandığı konusunda araştırmalar yapmaları önerilebilir.

Turizm sektöründe örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara, yönetsel adalet ve algılanan adalet ile ilgili işletme sahiplerine yönelik öncelikle bir anket uygulaması yapmalarını, daha sonra turizm işletmelerinde çalışan personelin adalet algısı ve bağlılığını bilinçli politikalarla ölçen anket uygulamaları ile işveren-çalışan etkileşiminin boyutlarını tespit etmeleri önerilmektedir. Ayrıca otel ve konaklama işletmeleri sahibi ve yöneticilerine personelin adalet algısını güçlendirmeleri tavsiye edilmektedir. Böylelikle hizmet sektöründe çalışan personelin işletmelerine olan bağlılığını arttırabilecekleri düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Al-Qarioti, A.Q.M., Al-Enezi, A. (2004). "Organizational Commitment of Managers in Jordan: A Field Study". *International Journal of Public Administration*, 27(5): 331-352.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (Geliştirilmiş 3.Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., Schminke, M. (2002). "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 89/1, 947-965.
- Aktaş E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. (4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Avcı, N., Küçükusta, D. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 33-44.
- Aykanat, Z., Yıldırım, A. (2012). "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı bir Araştırma", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.

- Bal, V. (2014). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 1-9
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık ve San. ve Tic. Aş.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım.
- Becker, H. S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, 66/1, 32-40.
- Berber, A. (2008). *Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, West port, CT, USA.
- Bies, Robert J., Moag, Joseph S. (1986). “Interactional justice: Communication criteria of fairness”. *Research on negotiation in organizations*, 1(1): 43-55.
- Bies, Robert J. (2001). *Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane*, Advances in organizational justice (PP. 89-1189). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Blau, G. J., Boal, K. B. (1987). “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *Academy of Management Review*, 12(2): 288-300.

- Boon, K.O., Arumugam, V. (2006). "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia". *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55-74.
- Buchanan, B.II. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, A., Demircan, N. (2002). "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1): 53-65.
- Ceylan, A. ve Özbal, S. (2005). "Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışanların Adalet Alguları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma", *İ.Ü.Siyasi Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:32, 167-185.
- Chen, L. T. , Chen, C. W., Chen, C. Y. (2010). "Are Educational Background and Gender Moderator Variables for Leadership, Satisfaction and Organizational Commitment?", *African Journal of Business Management*, 4/2, 248-261.
- Cohen, R. L. (1987). "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, 1, 19-40.
- Colquitt J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.

- Colquitt, J.A., Chertkoff, J. M. (2002). "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation", *Journal of Management*, 28(5): 591-610.
- Crosby, F. (1976). "A Model Of Egoistical Relative Deprivation", *Psychological Review*, 83(2): 85-113.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çakar, N. D., Ceylan, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 154-168
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, İ.İ.B.F Dergisi*, 19(1): 291-306.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Davis, D., Cosenza, R., M. (1998). *Business research for decision making*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Dereli, B. (2006). “The Effect of Human Resource Development on the Organizational Commitment”. Second International Conference on Business, *Management and Economics*, 3, 17-32.
- Demir, N. (2006). “Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(26):153-162.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Durna, U., Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210–219.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Eral, O. (2019). *İşgörenlerin yaşam kalitesi düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, M., Meriç, E. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algularına göre okul yönetiminde kayırmacılık*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 19(3), 467–498.
- Ergeneli, A., Arı, G. S. (2005). “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1): 122-147.

- Erkuş, A., Turunç, Ö., ve Yücel, R. (2011). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 245-270.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*. (13. Basım). İstanbul: Beta yayınevi.
- Fattahlıoğlu, Ö. O., Tatlı, H. S. (2015). “Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.
- Foley, S., Deborah, L. K., Gary, N. P. (2002). “The Perceived Glass Ceiling and Justice. Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, *Journal of Management*, 28(4), 471–496.
- Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol:12, 9–22.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, 399–432.
- Greenberg, J., Bies, R. L. (1992). “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquires into Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Ege Üniversitesi, Ekonomi, İşletme, *Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37–56.

- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research*, 3(3), 49-76.
- Gültekin, N. (2006).”İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Bir Uygulama: Outplacement”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(26):147-151.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- Hau, I. Chow, S. (1994). “Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan”. *The International Journal of Career Management*, 6(4): 3-9.
- Heffner, S.T., Rentsch, R.J. (2001). “Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach”. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 471-490.
- Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972). “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Huang, L.H. (2000). *The Perceived Leadership Behaviour and Organizational Commitment At CPA Firms*. DBA, Nova Southeastern University, Publication Number: AAT 9954698,
- Irak, D. U. (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.

- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., Azeem, M. (2014). "Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Towards Work, and Organizational Commitment", *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- Iverson, D.R., Buttigieg, M.D. (1998). "Affective, Normative, Continuance Commitment: Can The 'Right Kind' of Commitment Be Managed?" Department of Management Working Paper in Human Resource, *Management & Industrial Relations*, (7), 1-26.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (5:1) 67-92.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Jamaludin, Z. (2009). "Perceived Organizational Justice and its Impact to the Development of Commitments: A Regression Analysis", *International Review of Business Research Papers*, 5/4, 478-490.
- Jasso, G. (1980). "A New Theory of Distributive Justice", *American Sociological Review*, Vol.45, No.1, 3-32.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., Rasheed, M. F. (2013). "Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia", *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79-90.
- Joiner, A.T., Bakalis, S. (2006). "The Antecedent of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics". *International Journal of Educational Management*, 20(6): 439-452.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (3. Baskı) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Kanter R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karabay, E. Z. (2004). *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karatepe, M.O., Uludağ, O. (2007). "Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels". *Hospitality Management*, 26, 645-665.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kaya, N., Selçuk, S. (2007). "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 175-190.
- Keleş, Ç. N. C. (2006). *İşstatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Khan, M. R., Ziauddin, J. F., Jam, F. A., Ramay, M. I. (2010). "The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance", *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- Kim, G.W, Leong K.J., Lee, Y. (2005). "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant". *Hospitality Management*, 24, 171-193.

- Köroğlu, P. (2015). *Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. (7. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Lerner, M.J. (1977). “The justice motive. Some hypotheses as to its origins and forms”. *Journal of Personality*, 45, 1–32.
- Leventhal, G.S. (1976). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*, National Science Foundation, Washington D.C.
- Leventhal, G.S. (1980). *What Should be Done With Equity Theory?*, Gergen, K.J./Greenberg, M.S./Willis, R.H. (eds.), *Social Exchanges: Advances in theory and Research* (New York: Plenum): 27.55.
- Lind, E. Allan, T., Tom R.. (1988). “The Social Psychology Of Procedural Justice”. *Springer Science & Business Media*.
- Lok, P., Crawford, J. (1999). “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7): 365-373.
- McGee, W.G., Ford, C.R. (1987). “Two (ore more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of The Affective and A Continuance Commitment Scales”. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Meyer, J. P., Allen, N. (1984). “Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, vol:1, 61–89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). "Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61/1, 20-52.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Mottaz, J.C. (1989). "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment". *The Sociological Quarterly*, 30(1): 143-158.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Nagar, K. (2012). "Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers During Times of Burnout", *Vikalpa*, 37(2), 43-60.
- Nakıp, M. (2013). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş*. (4. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Newton, L. A., Shore, L. M. (1992). "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition", *Academy of Management Rev.*, 17(2), 275-298.
- Ng, W.H.T., Butts, M.M., Vandenberg, J.R., Dejoy, M.D., Wilson, G.M. (2006). "Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 68, 474-489.

- Nowakowski, J. N. ve Conlon, D. E. (2005). “Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward”, *The International Journal of Conflict Management*, 16/1, 4-29.
- Odabaşı, Y. (1999). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *Anket Yöntemi*. (Ed. A. A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Örücü, E., Özafşarlıoğlu, S. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü.İİBF*, 18(2), 113-130.
- Özyer K., Azizoğlu Ö. (2014). “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, *AİBÜ İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 139-156.
- Özyer, K., Alıcı, İ. (2015). “Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(1), 69-83.
- Öztürk, Y., Türkmen, F. (2006). “Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 74-95.
- Pelit, E., Boylu, Y., Güçer, E. (2007). “Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 86-114.
- Pelit, E., Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Journal of Business Research-Türk*, 6(2), 37-66

- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., Zhang, J. (2016). "How Can Core Self- Evaluations Influence Job Burnout? The Key Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50-59.
- Randall, D. M., Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs, *Work and Occupations*, 18(2): 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Salami, S. O. (2008). "Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial Workers", *Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- San, İ., Yalçıntaş, M. (2017). "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma". *UIİİD-IJEAS*, 2017 (16. UIK Özel Sayısı): 503-514 ISSN 1307-9832.
- Saruhan, Ş.C., Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.,
- Sevinç, İ., Şahin, A. (2012). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Steers, M.R. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Şeşen, H., Kahraman, Ç. A. (2014). "İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi", *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1): 43-51.
- Şit, M. (2014). *Türkiye’de Turizm Sektörünün Performansına Etki Eden Faktörlerin Ampirik Analizi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Thibaut, J., Walker, L. (1978). A Theory of Procedure, *California Law Review*, 66(3): 541- 566.
- Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topakkaya, Y. D. (2009). “Aristoteles’te Adalet Kavramı”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 628-633.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Uğur, N. (2006). “An Approach to The Effects of Strategic Mergers and The Acquisitions on Organizational Commitment in Banking Sector”. Second International Conference on Business, *Management and Economics*, 1, 125-138.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünlüöner, K., Sevim, B. (2005). “Turistik Arz Kaynaklarının Değerlendirilmesinde Yerel Yönetimlerin, Sivil Toplum Örgütleri, Eğitim Kurumları ve Yerel Medyanın Rolüne İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Örneği”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 59–79.
- Wahn, J. C. (1998). “Six Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment”, *Group and Organization Management*, 23(3), 256–266.
- Walster, E., Bersheid, E., Walster, G. W. (1973). “New Directions in Equity Research”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25/2, 151-176.
- İnternet1. TDK, (2020). Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/>, 20 Nisan 2020’de alınmıştır.

- İnternet2. KTB, (2016). TRB Bölgesi Otel ve Konaklama İşletmeleri. <http://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/53370,isletme-ve-yatirim-belgeli-tesis-statistikleri-2016.xls-.xlsx?0>, 5 Ocak 2020’de alınmıştır.
- İnternet3. Creative Research Systems, (2020). <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 11 Nisan 2020’de alınmıştır.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395–412.
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri*. Çev. (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E.Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ., Ersan, E. (2016). “The Examination of the Relationship between Employees’ Empowerment Perceptions and Their Organizational Commitments in Hotel Operations”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4): 219-229.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I. G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yurtseven, O. (2016). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının Örgütsel Sessizlik üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22, 445-458.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295– 312.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	8
Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	26
Tablo 3. Ölçeğin Kapsadığı Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlik Düzeyleri (n=550).....	60
Tablo 4. Adalet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	61
Tablo 5. Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	63
Tablo 6. Ankete Katılanların Cinsiyetine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı.....	65
Tablo 7. Ankete Katılanların Yaşa Göre Yüzde ve Frekans Dağılımı.....	65
Tablo 8. Ankete Katılan Personelin İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı	66
Tablo 9. Ankete Katılan Personelin Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı	66
Tablo 10. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı	67
Tablo 11. Ankete Katılan Personelin İşletmede Çalıştıkları Departmana İlişkin Yüzde Frekans Dağılımları	67
Tablo 12. Ankete Katılan Personelin Algılanan Adalet Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde Frekans Dağılımları ile Standart Sapma ve Ortalamaları.....	68
Tablo 13. Anketlere Katılan Personelin Yönetmelik Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde Frekans Dağılımları ile Standart Sapma ve Ortalamaları.....	69
Tablo 14. Ankete Katılan İşletme Personelinin Duygusal Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans Yüzde Dağılımları Standart Sapma ve Ortalamaları.....	71
Tablo 15. Ankete Katılan Personelin Devam Bağlılığı Sorularına Verdiği Cevapların Frekans Yüzde Dağılımları ile Standart Sapma ve Ortalamaları.....	72
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Otel Personelinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Algılarının Pearson Korelasyon Tablosu.	74

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket araştırması Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Turizm Yüksekokulu Öğretim üyesi **Dr.Öğr.Üyesi Hacer Arslan KALAY** danışmanlığında yapılmaktadır. Bu anket formu “Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini ve Arasındaki İlişkiyi” ortaya çıkarmak amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır.

Bilimsel bir araştırma amacı ile yapılan bu anketten elde edilen bilgiler başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm demografik bilgiler ile ilgilidir. Örgütsel adalet ile ilgili olan II. Bölümde 20 adet soru bulunmaktadır. III. Bölümde de ise 15 adet örgütsel bağlılık sorusu mevcuttur.

Fazla zamanınızı almayacağını düşündüğüm bu çalışmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederim. Anketteki soruları ve içindeki kriterleri, özgürce değerlendirerek fikrinize en uygun olan tek seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

Deniz BİLDİRİCİ

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Turizm Yüksekokulu
Turizm İşletmeciliği Mastır Öğrencisi

I. Bölüm;

DEMOGRAFİK SORULAR

- 1. Cinsiyetiniz:** Bay () Bayan ()
- 2. Yaşınız:** 16–20() 21–25() 26–30() 31–35() 36–40() 41+()
- 3. Kaç yıldır bu firmada çalıştığınızı lütfen belirtiniz:** 1 Yıldan az() 1–5 Yıl()
6–10 Yıl() 11–15 Yıl() 16–20 Yıl() 21 Yıl ve + ()
- 4. Medeni Durumunuz:** Evli() Bekâr() Boşanmış()
- 5. Eğitim Durumunuz:** İlköğretim() Lise() Yüksekokul()
Üniversite() Master()
- 7.Çalıştığınız Departman:** F&B() İnsan Kaynakları() Ön Büro()
Muhasebe() Satış ve Pazarlama() Kat Hizmetleri Güvenli k()

II. Bölüm;

ADALET ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERİ CEVAPLARKEN KATILIM DURUMUNUZA UYGUN OLAN <u>SEÇENEĞİ (X) İLE İŞARETLEYİN.</u>						
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

III. Bölüm;

	BAĞLILIK ÖLÇEĞİ					
	AŞAĞIDAKİ İFADELERİ CEVAPLARKEN KURUMUNUZU, KURUM SİSTEMİNİZİ VE YÖNETİCİLERİNİZİ DÜŞÜNEREK SİZE UYGUN GELEN İFADENİN BULUNDUĞU <u>SEÇENEĞİ (X) İLE İŞARETLEYİN.</u>	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumun (otelin) başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.					
2	Çevreme bu kurumun (otelin) çalışılabilecek harika bir kurum (otel) olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.					
3	Çalıştığım kuruma (otele) olan bağlılık düzeyim çok azdır.					
4	Bulduğum kurumda (otelde) çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.					
5	Kendi değerlerimi kurum (otel) değerlerine yakın görmekteyim.					
6	Çevreme, bu kurumun (otelin) bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.					
7	Görevim aynı kaldığı sürece diğer kurumlarda (otellerde) çalışabilirim.					
8	Çalıştığım kurum (otel), iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.					
9	Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.					
10	Diğer kurumlar (oteller) arasından bu kurumda (otelde) çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.					
11	Çalıştığım kuruma (otele) süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.					
12	Çoğu zaman, bu kurumun (otelin) personellerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.					
13	Kurumun (otelin) geleceğini gerçekten önemsiyorum.					
14	Bana göre, bu kurum (otel) çalışılabilecek olası kurumların (otellerin) en iyisidir.					
15	Bu kurumda (otelde) çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardı.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : Bildirici, Deniz
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 20.11.1979/AHLAT
Telefon :
E-mail :dilarabildirici@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü	2017

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2007	TUİK	Bilgisayar/Veri İşletmeni
2007-2012	Bizim Turşu Ltd.Şti.	İşletme Müdürü
2016-2018	BizimPak Tarım Eğitim ve Danışmanlık	İşletme Sahibi/Yönetici

Yabancı Dil:

İngilizce

Yayımlar

Kalay, H. A., **Bildirici, D.** (2018). "Ahlata Bastonu Ustacılığının Kültürel Miras Turizmi Bağlamında Değerlendirilmesi". *2 Nd International West Asia Congress Of Tourism Research*. 27th–30th September 2018, 327 s. Van.



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

10/04/2020

Tez Başlığı / Konusu: “TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA”

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 73 sayfalık kısmına ilişkin, 07/04/2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17 (on yedi)'dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 09/04/2020

Deniz BİLDİRİCİ

Adı Soyadı : Deniz BİLDİRİCİ

Öğrenci No : 169220012

Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Statüsü : Y.Lisans Doktora

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Hacer ARSLAN KALAY

10/04/2020

ENSTİTÜONAYI

U Y G U N D U R

10/04/2020

Doç. Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü

